

Opinnäytetyö YAMK

Teknologiaosaamisen johtaminen

YTEJOS14

2017

Petri Salko

TURUN AMMATTI-INSTITUUTIN TOIMINTAJÄRJESTELMÄ NYKYTILANNE JA TULEVAISUUS

Petri Salko

TURUN AMMATTI-INSTITUUTIN TOIMINTAJÄRJESTELMÄ

Nykytilanne ja tulevaisuus

Turun ammatti-instituutti on Turun kaupungin omistama toisen asteen oppilaitos. Tässä työssä tarkastellaan Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmää dokumenttien perusteella ja hahmotellaan sen tulevaisuutta henkilöstölle suunnatun kyselytutkimuksen valossa. Työssä käsitellään erilaisia laadunhallintastandardeja ja niihin liittyviä toimintoja. Opetushallitus on antanut toisen asteen oppilaitoksille toimintajärjestelmän kehittämiseen ohjeistusta, jota tulee huomioida toimintajärjestelmän parantamisessa. Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmä mahdollisesti sertifioidaan tulevaisuudessa.

Työssä nykyiseen toimintajärjestelmään tutustuttiin organisaation dokumenttien avulla, haastatteleamalla henkilöitä ja sähköisellä kyselyllä koko henkilöstölle. Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön mielipiteitä toimintajärjestelmän eri osa-alueista. Lisäksi selvitettiin, miten erilaiset kyselyt vaikuttavat organisaation toimintaan henkilöstön näkökulmasta.

Kyselyn perusteella osalla henkilöstöstä on heikko tietämys toimintajärjestelmän eri osa-alueista. Yli puolet vastasi tarvitsevänsä lisää tietoa ja koulutusta toimintajärjestelmästä. Turun ammatti-instituutin johdon tulee jatkossa panostaa toimintajärjestelmän viestintään henkilöstölle.

ASIASANAT:

Laadunhallinta
Toimintajärjestelmät
Ammattioppilaitos
Sertifiointi

MASTER'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Technological Competence Management

April 2017 | Total number of pages 48+20

Petri Salko

TURKU VOCATIONAL INSTITUTE OPERATING SYSTEM

now and in the future

Turku Vocational Institute is an upper secondary school owned by the City of Turku. The present master's thesis explores the Turku Vocational Institute's operational system on the basis of documents, in addition it outlines its future in the light of a survey conducted with the staff. The study discusses the different quality management standards and related activities. The Finnish National Agency for Education has given secondary schools guidelines on how to develop the operational guidance system, these guidelines should be taken into account in improving the system. The operational system of Turku Vocational Institute might be certified in the future.

The study of the current operational system was carried out by analyzing the documents used in the organization, interviewing people and conducting an electronic survey among all staff. The survey focused on the personnel's opinions about the operational system in various areas. In addition, the influence of different kinds of surveys on operations of the organization was studied from the perspective of the personnel.

Based on the survey, some employees have poor knowledge of the functioning of the system in different areas. More than a half said that they needed more information and training on the operational system. The management of Turku Vocational Institute will have to continue to invest in the communication of the operational system for the personnel.

KEYWORDS:

Quality management
Integrated management systems
Vocational school
Certification

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LAADUNHALLINTA OPPILAITOSYMPÄRISTÖSSÄ	8
2.1 Laadunhallinnan perusteet	8
2.1.1 ISO 9000 Standardit	12
2.1.2 Toimintajärjestelmät	14
2.2 Sertifiointi	14
2.3 Ammatillisen koulutuksen laatustrategia	15
2.4 Auditointi	17
2.5 Katselmointi ja kehittäminen	21
2.6 Palveluiden suunnittelu ja kehittäminen	23
2.7 Sidosryhmät	25
2.8 EQFM ja CQAF	26
2.9 Itsearvio	27
3 LAADUNHALLINTA TURUN AMMATTI-INSTITUUTISSA	29
3.1 Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmän nykytilanne	30
3.2 Karvin auditointi v. 2015	32
3.3 Laatuvaluut	32
3.4 Sertifiointi	33
3.5 Sidosryhmät	33
3.6 Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi	34
3.7 Johdon katselmus	35
4 HENKILÖSTÖKYSelyn Tulokset	36
4.1 Kyselytutkimus	36
4.2 Henkilökunnan palaute	39
4.3 Tulokset koulutaloittain	41
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
LÄHTEET	49

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökyselyn koonti

KUVAT

Kuva 1. ISO 9001 standardin rakenteen esittäminen PDCA-mallin mukaisesti	13
Kuva 2. EFQM-mallin tunnuspiirteet koulutusorganisaatiossa	27
Kuva 3. Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmän kuvaus	31

TAULUKOT

Taulukko 1. Toimintaohjeiden hyödyntäminen	42
Taulukko 2. Miten toimintaohjeet tukevat omaa tehtävää	42
Taulukko 3. Lisätiedon tarve toimintajärjestelmästä	43
Taulukko 4. Toimintaohjeiden löytäminen verkosta	44

1 JOHDANTO

Turun ammatti-instituutti on Turun kaupungin ammatillinen oppilaitos, jonka toimenkuvaan kuuluu toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäminen Turussa. Turun ammatti-instituutti on laaja-alainen toisen asteen oppilaitos, jossa koulutusta tuotetaan kuudessa eri toimipisteessä. Perustutkintoja on 23 suomenkielistä ja 2 ruotsinkielistä. Opiskelijoita Turun ammatti-instituutissa nuorisopuolella on noin 4000 ja henkilökuntaa noin 600. Turun ammatti-instituutin organisaatio koostuu palvelualuejohtajasta, rehtorista ja kahdeksasta koulutuspäälliköstä. Tämä työ on tehty Turun ammatti-instituutin nuorten koulutuksen puolelle. Turun ammatti-instituutin aikuiskoulutuksessa on oma toimintajärjestelmänsä.

Turun ammatti-instituutin eri koulutusalojen erityispiirteet aiheuttavat haasteita toiminnan yhtenäistämisessä. Tämä luo omat haasteensa toimintajärjestelmän näkökulmasta. Koska Turun ammatti-instituutti on osa Turun kaupungin organisaatiota, kaupunki on päättänyt monista ulkoisista palveluista, joita koulun tulee käyttää, mutta joihin koululla ei ole paljoa vaikutusmahdollisuuksia. Tämä ongelma poliittisen päätöksenteon ohella luo haasteita tehokkaalle ja luovalle toiminnalle, joka tällaisessa taloudellisessa tilanteessa olisi hyvin tärkeää hyvän ammatillisen koulutuksen järjestämisen kannalta.

Kehittämistyön aiheeksi valittiin ensin Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmän kehityssuunnitelman laatiminen. Siinä yhtenä osana oli toimintajärjestelmän ISO 9001 sertifiointin selvittäminen. Työn edetessä työn aihetta muutettiin käsittelemään enemmän nykytilannetta ja kyselyllä selvitettiin henkilöstön näkemystä toimintajärjestelmästä. Aihe ja muutos tuli oppilaitoksen johdolta, koska heillä on halua kehittää oppilaitoksen toimintajärjestelmää ja selvittää nykytilaa. Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmä perustuu aika pitkälle Opetushallituksen julkaisemiin ohjeisiin ja ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen yhteiseen eurooppalaiseen viitekehykseen CQAF:iin (Common Quality Assurance Framework). Yhtenä aihealueena esille nousi myös toimintajärjestelmän sertifiointi tulevaisuudessa. Varteenotettavana vaihtoehtona on ISO 9001 -toimintajärjestelmä. Työni suuntautui loppujen lopuksi tutkimaan ISO 9000 -sarjan standardeja ja nykyisen toimintajärjestelmän toimivuutta henkilökunnan näkökulmasta. Nykyisen toimintajärjestelmän toiminnan arviointi luo pohjan järjestelmän kehittämiseksi edelleen. Toimintajärjestelmän kehittämisessä tulee isona asiana huomioida sen toimivuus käytännössä, jota tässä työssä myös arvioidaan.

Kehittämistyössä perehdyttiin nykyisen toimintajärjestelmän dokumentaatioon, keskusteltiin henkilöstön edustajien kanssa ja järjestettiin sähköinen kysely koko oppilaitoksen henkilökunnalle.

Turun ammatti-instituutissa osalla henkilöstöstä on asenteet laatutyötä kohtaan vähän heikot. Osa henkilöstöstä ei tunne toimintajärjestelmää, jolloin sitä ei pidetä tärkeänä osana tehokasta toimintaa. Henkilöstö on toimintajärjestelmässä oleviin työhajeisiin tyytyväinen.

Lähteinä on käytetty oppilaitosympäristöön tehtyjä opinnäytetöitä, joiden aiheina ovat laatuajärjestelmät, toiminnanohjaus ja johtaminen. Lisäksi lähteinä ovat ISO 9000:2015 –standardi, ISO 9001:2015 –standardi ja ISO 19011:2009 –standardi.

2 LAADUNHALLINTA OPPILAITOSYMPÄRISTÖSSÄ

Toimintajärjestelmä on yrityksen toimintatapojen kooste. Se sisältää organisaation toiminnan kannalta tärkeät ohjeet. Toimintajärjestelmää on jatkuvasti parannettava palautteiden ja arvioiden perusteella. Toimintajärjestelmän tarkoitus on luoda luottamusta organisaatiolle ja asiakkaille toiminnan laadusta. (Kärnä 2015 s.18)

2.1 Laadunhallinnan perusteet

Laadunhallintajärjestelmällä on pyrkimys auttaa organisaatiota parantamaan asiakas-tyytyväisyyttä. Asiakkaat valitsevat tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät heidän odotuksensa ja tarpeensa.

ISO 9000 –sarjan standardit tekevät eron laadunhallinnan ja tuotevaatimusten välille. Laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset määritellään ISO 9001 -standardissa. Laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ovat yleispäteviä, jolloin ne eivät ole sidoksissa mihinkään alaan. Tuotespesifikaatioita ei siis ole katsottu tarpeelliseksi määrittellä standardissa ISO 9001.

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen vaativat käytännössä useita vaiheita. Näitä ovat asiakkaiden ja sidosryhmien tarvekartoitus, organisaation laatupolitiikan ja laatutavoitteiden määrittely, prosessien ja vastuiden määrittely tavoitteiden saavuttamiseksi, resurssien määrittely ja hankinta tavoitteiden saavuttamiseksi, menetelmien luominen prosessien vaikuttavuuden ja tehokkuuden mittaamiseen, menetelmien määrittäminen ja jatkuvan parantamisen menettelyn luominen ja soveltaminen. (ISO 9000:2015)

Laatupolitiikka määritellään ja laatutavoitteet asetetaan organisaation tavoitteiden selkeyttämiseksi. Niillä määritellään halutut tulokset ja ne auttavat resursoimaan resursseja oikein tavoitteiden saavuttamiseksi. (ISO 9000:2015)

Johdon on luotava johtamistavoillaan ja toimenpiteillä ilmapiiri, jossa henkilöstö osallistuu laadunhallintajärjestelmän toimivuuteen. Johdolla on monia periaatteita, joita sen tulisi noudattaa. (ISO 9000:2015)

Laadunhallintajärjestelmän dokumentoinnilla viestitään toiminnan tarkoitusta. Dokumentointi auttaa asiakasvaatimusten täyttämiseen ja laadun parantamiseen, oikeanlaisen koulutuksen järjestämiseen, toistettavuuteen ja jäljitettävyyteen ja laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden arvioimiseen. (ISO 9000:2015)

Laadunhallintajärjestelmien arviointi koostuu prosessien arvioinneista, auditoinneista, katselmuksista ja itsearvioinneista. Prosessien arvioinneissa arvioidaan neljää periaatetta: onko prosessi tunnistettu ja määritelty asianmukaisesti, miten vastuut on määritelty, onko toimittu sovitulla tavalla ja onko prosessi toiminut tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi? Auditoinnilla määritellään missä määrin laadunhallintajärjestelmän vaatimuksia on täytetty. Laadunhallintajärjestelmän katselmuksessa johdon tehtävä on arvioida järjestelmällisesti laadunhallintajärjestelmän soveltuvuutta, riittävyyttä, vaikuttavuutta ja tehokkuutta laatu politiikkaan nähden. Itsearviointi on koko organisaation katselmus toimintojen ja tulosten vaikuttavuuteen. Se tuottaa näkemyksen organisaation toiminnasta ja laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta. (ISO 9000:2015)

Jatkuvan parantamisen tarkoituksena on kehittää laadunhallintajärjestelmän asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyttä. Näitä toimenpiteitä ovat nykytilan arviointi ja parantamiskohteiden tunnistaminen, parannuskohteiden määrittely, ratkaisujen etsiminen tavoitteiden saavuttamiseksi ja näiden arviointi ja valinta, valitun ratkaisun toteuttaminen ja näiden tulosten analysointi ja arviointi ja muutosten vakiinnuttaminen. Tuloksia tulee katselehdia, jotta nähdään mahdollinen uudelleenparantamisen tarve. Tällä menettelyllä jatkuvasta parantamisesta tulee osa organisaation toimintatapaa. (ISO 9000:2015)

Tilastollisten menetelmien käyttö voi auttaa organisaatiota ymmärtämään vaihtelun merkityksen ja ratkaisemaan ongelmia ja parantamaan toimintaa. Tilastollisia menetelmiä voidaan käyttää edistämään olemassa olevan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. (ISO 9000:2015)

Laadunhallintajärjestelmä on osa johtamisjärjestelmää, jossa keskitytään tulosten saavuttamiseen laatutavoitteiden avulla. Siihen tähdätään sidosryhmien tarpeiden, odotusten ja vaatimusten täyttämällä. Laatutavoitteet täydentävät organisaation muita tavoitteita. Organisaation eri johtamisjärjestelmänosat voidaan liittää laadunhallintajärjestelmän kanssa johtamisjärjestelmäksi. (ISO 9000:2015)

ISO 9001 -standardi edistää prosessimaisen toimintamallin omaksumista yhtenä osana laadunhallintajärjestelmän kehitys- ja toteutustyötä. Prosessimaisen toimintamallin tar-

koituksena on parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja tehostaa asiakaslähtöisyyttä.

Organisaation tulee määrittää ja hallita useita toisistaan riippuvia toimintoja, jotta se pystyisi toimimaan vaikuttavasti.

Yksi prosessimaisen toimintamallin eduista on, että sen avulla voidaan jatkuvasti ohjata järjestelmän yksittäisten prosessien yhteyksiä sekä prosessien yhdistelmiä ja vuorovaikutusta.

Kun ISO 9001 -standardia sovelletaan laadunhallintajärjestelmään, on tärkeä ymmärtää sen vaatimukset ja täyttää ne. Lisäksi prosesseja tulee arvioida lisäarvon tuoton kannalta, saada näyttöä prosessien suorituskyvystä ja vaikutuksista ja parantaa prosesseja jatkuvalla objektiivisten mittausten avulla. (ISO 9001:2015)

Johtajuus lähtee ylimmän johdon sitoutumisesta laadunhallintajärjestelmään. Johto kantaa vastuun laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuudesta, laatii laatupolitiikan ja asettaa laatutavoitteet, edistää prosessimaista toimintamallia ja riskiperustaista ajattelua, takaa laadunhallintajärjestelmän resurssit, viestii laadunhallintajärjestelmästä, tukee henkilöstöä lisäämään laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta.

Ylimmän johdon tulee osoittaa johtajuutta asiakaskeskeisyydessä, johon kuuluvat asiakkaiden vaatimukset ja lakien ja viranomaisten vaatimukset, riskit ja mahdollisuudet. (ISO 9001:2015)

Ylimmän johdon tulee laatia ja ottaa käyttöön laatupolitiikka sekä ylläpitää sitä. Laatupolitiikan tulee sopia organisaation tarkoitukseen ja tukea strategiaa, sen tulee muodostaa perusta laatutavoitteiden asettamiselle, vaatimusten sitoutuneeseen täyttämiseen sekä sitoutua laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen. Ylimmän johdon tulee määritellä, kenellä on vastuut ja valtuudet laadunhallintajärjestelmän standardin mukaisista osa-alueista. (ISO 9001:2015)

Laadunhallintajärjestelmää suunnitellessa pitää ottaa huomion riskit ja mahdollisuudet, jotta taataan laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen, vahvistetaan toivottuja vaikutuksia, vähennetään ei-toivottuja vaikutuksia ja saadaan parannuksia aikaiseksi. (ISO 9001:2015)

Organisaation tulee asettaa laatutavoitteet toiminnoille, tasoille ja prosesseille laadunhallintajärjestelmään. Laatutavoitteiden tulee täyttää ehtoja, joita ovat yhdenmukaisuus

laatupolitiikan kanssa, mitattavuus, vaatimusten mukaisuus, seurattavuus, viestittävyys ja päivitettävyys. (ISO 9001:2015)

Organisaation tulee määrittää resurssit laadunhallintajärjestelmän luomiseen, käyttöönottoon, ylläpitoon ja jatkuvaan parantamiseen. Organisaation tulee huomioida nykyisten omien resurssien toimintakyky ja selvittää, mitä resurssia pitää hankkia ulkopuolelta. Organisaation tulee myös resursoida laadunhallintajärjestelmän seurantaan ja mittaukseen. (ISO 9001:2015)

Organisaation on suunniteltava ja toteutettava prosessit, joita tarvitaan palveluiden tuottamisen vaatimusten täyttämiseen. Tämän vuoksi on määritettävä vaatimukset, kriteerit, resurssit, prosessien ohjauskriteerit ja dokumenttien ylläpito. (ISO 9001:2015)

Organisaation tulee suunnitella prosessit viestintään siten, että tiedonkulku tuotteista ja palveluista toimii. Lisäksi on määriteltävä yhteydenottojen käsittely, asiakaspalautteiden käsittely ja poikkeustilaviestintä. Vaatimusten määrittelyssä tulee huomioida lait ja viranomaisten vaatimukset ja organisaation haluamat vaatimukset. (ISO 9001:2015)

Toiminnan suunnittelun ja kehittämisen pitää huomioida suunnittelu, lähtötiedot, hallintakeinot, tulokset ja muutokset. Suunnittelussa pitää huomioida työn luonne, määritellä vastuut ja resurssit sekä dokumentaatio. Lähtötiedoissa organisaation pitää määritellä olennaiset vaatimukset. (ISO 9001:2015)

Organisaation tulee varmistaa ulkoisten prosessien vaatimusten mukaisuus. Organisaatiolla on oltava hallintakeinot ulkoisiin prosesseihin, kuten kriteerit arviointiin ja suorituskyvyn seurantaan. Ulkoisten prosessien on oltava organisaation laadunhallintajärjestelmän hallinnassa. (ISO 9001:2015)

Suorituskyvyn arvioinnissa organisaation on määritettävä, mitä mitataan, miten ja mitausten toteutustavat. Lisäksi on kerättävä asiakaspalautetta asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Tämä auttaa selvittämään myös asiakastarpeiden muutokset asiakaskunnassa. Suorituskyvyn arvioinnissa tärkeitä ovat myös sisäiset auditoinnit ja johdon katselmukset. Auditointia on kuvattu tarkemmin luvussa auditointi. (ISO 9001:2015)

Organisaation on määritettävä, miten parantamista toteutetaan. Tähän on sisällytettävä tuotteen tai palvelun parantaminen, korjausten vähentäminen ja laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn ja vaikuttavuuden parantaminen. Organisaation on parannettava jatkuvasti laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja soveltuvuutta. (ISO 9001:2015)

Laadunhallinnalla pyritään ohjaamaan organisaatiota oikeaan suuntaan järjestelmällisesti ja avoimesti. Tällä pyritään johtamisen ja toiminnan menestyksellisyyteen.

Kahdeksan laadunhallinnan osa-aluetta on havaittu, joita soveltamalla johto voi kehittää organisaatiota parempiin tuloksiin. Nämä ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön sitoutuminen, prosessimainen toiminta, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyntävät toimittajasuhteet. Nämä osa-alueet luovat perustan ISO 9000 -standardeille.

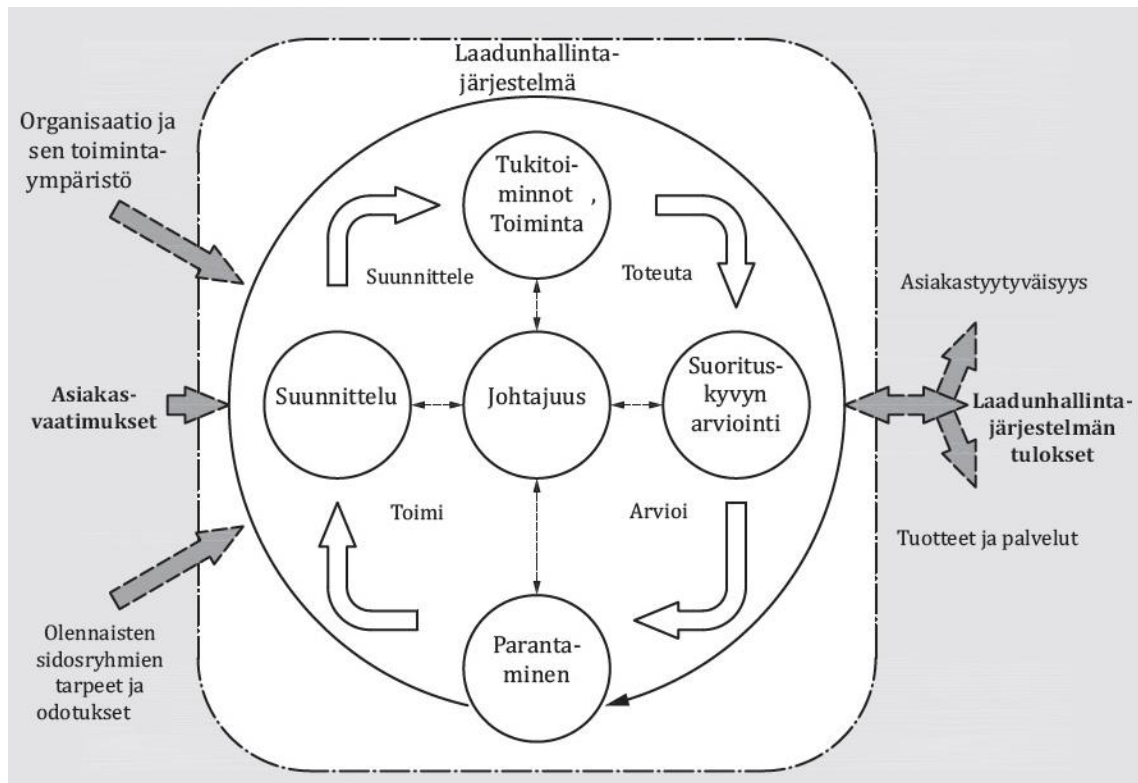
2.1.1 ISO 9000 Standardit

ISO on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto. ISO-standardit valmistellaan yleensä ISO:n teknisissä komiteoissa. Jokaisella jäsenellä, joka on kiinnostunut teknisen komitean tehtäväalueella olevasta asiasta, on oikeus olla edustettuna komiteassa. Myös kansainväliset ISO:n kanssa yhteistyössä olevat viranomais- ja muut organisaatiot osallistuvat työhön. (ISO 9001:2015)

ISO 9000 -standardit on kehitetty palvelemaan erilaisia organisaatioita tehokkaaseen laadunhallintajärjestelmien hyödyntämiseen. Yhdessä ne muodostavat laadunhallintajärjestelmästandardien kokonaisuuden. ISO 9000 -standardit koostuvat neljästä standardista, jotka määrittelevät eri osa-alueita tehokkaasta laadunhallintajärjestelmästä. Tällä hetkellä uusimmat päivitykset ovat ISO 9000 -standardiin tehty vuonna 2015 samoin kuin ISO 9001:een. ISO 9004 -standardi on päivitetty viimeksi vuonna 2009 ja ISO 19011 -standardi on päivitetty vuonna 2011.

ISO 9001 -standardi perustuu Demingin ympyrään PDCA- Plan, Do, Check, Act, joka on kuvattu (kuva 1).

Pelkkä sertifikaatti ei takaa johtamisen onnistumista, mutta se auttaa johtamisen kehittämisessä. ISO 9001 -standardi antaa vain yleisen tason vaatimuksia, jotka pitää soveltaa jokaiseen organisaatioon erikseen. Tämä saattaa joillekin organisaatioille tuoda ajatuksen luoda laatujohtaminen hyvin pienellä vaivalla. Organisaatiolla tulee olla yhtenäinen laatuajatus, jotta tiedetään mitä sillä milloinkin tarkoitetaan. Organisaation johto on vastuussa sen menestyksestä. (Sarala & Sarala 2003, 99–102.)



Kuva 1. ISO 9001 standardin rakenteen esittäminen PDCA-mallin mukaisesti

ISO 9000:2015 -standardi käsittelee laadunhallinnan perusteet ja määrittelee laadunhallinnan termistön.

ISO 9001:2015 -standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimukset, kun organisaatioilla on tarve osoittaa asiakasvaatimusten täyttäviä tuotteita. Lisäksi ISO 9001-standardilla on pyrkimyksenä lisätä asiakastyytyväisyyttä.

ISO 9004:2009 -standardi esittää laadunhallintajärjestelmälle vaikuttavuuden ja tehokkuuden kannalta. Tämän standardin tarkoituksena on pyrkiä parantamaan organisaation suorituskkyä ja lisäämään asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyttä.

ISO 19011:2011 -standardi opastaa organisaatiota laatu- ja ympäristöjärjestelmien auditointeihin. (ISO 9000:2015 s.8)

2.1.2 Toimintajärjestelmät

Toimintajärjestelmä on johtamisjärjestelmän kuvaus. Toimintajärjestelmässä kuvataan yrityksen avainprosessit, toimintatavat ja vastuut. Avainprosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla on yleensä suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit tukevat organisaatiota ydinprosesseissa ja niillä on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. (Juhta 2012)

Toiminnanohjaus (Enterprise Resource Planning, ERP) on yrityksen toimintoja laajasti kattava käsite. ERP mielletään usein ohjelmistoksi, joka integroi eri osa-alueiden toimintoja ja tietoja. Toiminnanohjausta ei voi rajata vain ohjelmistoihin, vaan sillä tarkoitetaan prosessien ohjauksessa käytettäviä periaatteita ja menetelmiä. Toiminnanohjauksen prosesseja hoidetaan tietojärjestelmällä, mutta kaikki toiminnanohjauksen osat ovat harvoin samassa järjestelmässä. Tietojärjestelmissä voidaan hoitaa myös toimintoja, jotka eivät ole toiminnanohjausta. Ohjelmistotoimittajien näkökulmasta koulutusyksiköt ovat haasteellisia, koska yksiköitä on monilla aloilla ja yksiköiden toimintatavat voivat erota toisistaan. (Pohjalainen 2012)

Toiminnanohjausjärjestelmällä pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta taloudellisesti ja toiminnallisesti. ERP -järjestelmä yhdenmukaistaa tiedot, joiden päivittäminen näkyy heti tiedon käyttäjille. Tiedot ovat yhdessä paikassa, joten sen pitäisi helpottaa ja nopeuttaa tietojen löytämistä. Todellisuudessa ERP-järjestelmä on haavoittuvainen, jos henkilöstö ei pidä sitä ajan tasalla. (Sarajärvi 2013 s.18)

Toiminnanohjausjärjestelmällä on myös haittapuolensa. Se koetaan usein hyvin suureksi ja kankeaksi järjestelmäksi. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoaika voi olla vuoden ja kustannukset voivat kohota suunniteltua korkeammiksi. (Sarajärvi 2013 s. 19)

2.2 Sertifiointi

Organisaation toiminnan tulee vastata laatujärjestelmän vaatimuksia, mutta pelkkä sertifiointi ei vielä takaa laadukasta toimintaa. Sertifiointi tuo organisaatiolle velvollisuuden toimia sertifiointin periaattein koko laatujärjestelmän sertifiointin voimassa olon ajan. Vähintään kerran vuodessa tulee toteuttaa seuranta-arvioita. Sertifiointin voi myös menettää, jos ei noudata sertifikaatin vaatimuksia

Ennen sertifiointihakemuksen lähettämistä tulisi pitää informaatiotilaisuus, jossa käydään läpi organisaation valmiutta sertifiointiin. Tämän jälkeen lähetetään sertifioidulle järjestelmänkuvaus. Tästä saadun palautteen jälkeen voidaan pitää suunnittelukokous. Suunnittelukokouksessa arvioidaan johdon katselmuksen ja sisäisten auditointien menettelyjä ja tämänhetkistä tilannetta. Ennen sertifiointiarviointia voidaan pitää ennakkoarviointi, joka toimii organisaatiolle kenraaliharjoituksena sertifiointiarviointiin. Sertifiointiarviointi sisältää ohjelman, jolla saadaan näyttö siitä, miten organisaation toiminta vastaa omia kuvauksia ja sertifikaatin vaatimuksia. Mahdolliset epäselvyydet ja havainnot käydään läpi tilannekatsauksessa. Organisaatio voi keskeyttää arvioinnin, jos siinä todetaan kehittämisen olevan vielä keskeneräistä. Sertifiointiarvioinnin päätteeksi todetaan arvioinnin tulos. Pääarvioija kertoo siitä, voidaanko sertifikaatin myöntämistä organisaatioille suositella vai tarvitaanko vielä korjaavia toimenpiteitä tai uusinta-arviointia. Organisaatio saa arvioinnin päätteeksi kirjallisen raportin arvioinnista ja poikkeamaraportit. Poikkeamaraportista selviävät lievät poikkeamat, joihin organisaatio saa määrääjän, johon mennessä sen tulee toimittaa selvitys korjaavista toimenpiteistä. Vakava poikkeama aiheuttaa usein uusinta-arvioinnin. (Lindroos 2012 s.10-12)

2.3 Ammatillisen koulutuksen laatustrategia

Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut Ammatillisen koulutuksen laatustrategian vuosille 2011-2020. Tällä on tarkoitus varmistaa, että kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on toimiva jatkuvaa parantamista tukeva toimintajärjestelmä. (OKM 2011)

Ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö antaa koulutuksenjärjestäjälle laajan päätäntävällän koulutuksen järjestämistä koskevista asioista sekä koulutukseen myönnetyn rahoituksen käytöstä ja laadunhallinnasta. Lainsäädäntö velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät arvioimaan antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistumaan toimintansa ulkopuoliseen arviointiin. Arviointivelvoitteen toteuttaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä on toimintajärjestelmä, joka sisältää tarkoituksenmukaiset ja toimivat laadunhallinnanmenettelyt. Niistä koulutuksen järjestäjä päättää itsenäisesti.

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan tässä suosituksessa laadunhallinnan eri keinoista ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla koulutuksen järjestäjän määritellä laatupolitiikka toteutetaan organisaatiossa.

Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksessa on suosituksia ammatillisen koulutuksen järjestäjille. (Opetushallitus 2008)

Opetushallitus on määritellyt laadunhallinnalle ammatillisiin oppilaitoksiin kriteerit vuonna 2015. Nämä ovat käyttäjälähtöisyys, luottamus, toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys, tasalaatuisuus ja erinomaisuuteen pyrkiminen ja innovatiivisuus, uudistumiskyky ja toisilta oppiminen.

Opetushallitus on määritellyt ammatillisille toisen asteen oppilaitoksille itsearvioinnin tavoitteet. Tavoitteena on selvittää, kuinka monella ammatillisen koulutuksen järjestäjällä on toimiva laadunhallinta ja laadun jatkuvaa parantamista tukeva järjestelmä. Itsearvioinnin tavoitteena on lisäksi auttaa koulutuksen järjestäjää tunnistamaan toimintansa vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä hyvät käytännöt.

Laadunhallintajärjestelmä tulee kattaa koulutuksen järjestäjän koko toiminnan. Sen tulee myös kattaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun varmistamisen. (Opetushallitus 2015)

Opetushallitus on julkaissut ammatillisen koulutuksen laadunhallinta suositukset. Niiden tehtävä on auttaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä tekemään itselleen toimivan laadunhallintajärjestelmän. (Opetushallitus 2008)

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintajärjestelmien laadunhallinnallisena pohjana toimivat todenmukaiset ja monipuoliset tulos- ja arviotiedot. Lainsäädäntö antaa ammatillisen koulutuksen järjestäjälle laajan päätäntävällän koulutuksen järjestämistä, rahoituksen käytöstä ja laadunhallinnasta. Ammatillista koulutuksen järjestäjää velvoittaa lainsäädäntö arvioimaan koulutustaan ja sen vaikuttavuutta ja lisäksi osallistumaan toimintansa ulkopuoliseen arviointiin. Koulutuksen järjestäjällä on arviointivelvoite takia oltava toimintajärjestelmä, ja sen on sisällettävä tarkoituksenmukaiset ja toimivat laadunhallinnalliset menettelyt. Koulutuksen järjestäjä päättää näistä asioista itsenäisesti. Toimintajärjestelmällä on tarkoitus toteuttaa järjestäjän laatupolitiikka organisaatiossa, ja se koostuu periaatteista ja menettelytavoista, joita organisaatiossa halutaan noudattaa. Sen muotoa ei ole määritelty, joten jokainen koulutuksen järjestäjä voi tehdä siitä omannäköisensä. Tärkeintä on järjestelmän toiminta käytännössä ja sen luomat kehitysmahdollisuudet. (Lindroos 2012 s.9)

Valtioneuvosto ja opetusministeriö ohjaavat ammatillisen koulutuksen järjestämistä normi-, tulos-, rahoitus- sekä informaatio-ohjauksella. Myös koulutuksen arvioinnilla on merkittävä ohjausvaikutus. Hallitusohjelma ja valtioneuvoston hallituskaudelle vahvistama koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma on merkittävää ohjausinformaatiota. Sitä sisältää myös opetusministeriön ammatillisen koulutuksen järjestäjälle myöntämä koulutuksen järjestämislupa. Siinä määritellään mm. opiskelijamäärä, koulutusalat, erityiset koulutustehtävät sekä kunnat, joissa koulutusta voidaan järjestää. Lupaa antaessaan opetusministeriö arvioi koulutuksen järjestäjän edellytykset koulutuksen järjestämiseksi. (Ylander 2011 s.14)

2.4 Auditointi

Auditointi on eräänlaista toiminnan tarkastusta, jolla arvioidaan laadunhallintajärjestelmän toimintaa. Auditointi voidaan jakaa useaan periaatteeseen, joiden avulla auditoinista saadaan tehokas työkalu. Tämän tulee tukea johdon politiikkaa ja toiminnan ohjausta. Periaatteiden noudattamisen edellytyksenä on, että johtopäätökset ovat asiaankuuluvia ja riittäviä. Tällä pystytään myös mahdollistamaan, että ulkopuolisten auditointien saamat tulokset ovat vertailukelpoisia muihin vastaaviin ympäristöihin.

Eettinen toiminta edellyttää auditoiljalta rehellisyyttä, huolellisuutta ja vastuuta. Hänen tulee noudattaa kaikkia kyseeseen tulevia lakisääteisiä vaatimuksia ja osoittaa pätevyytensä auditoinnin aikana. Hänen tulee suorittaa työnsä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti kaikkia kohtaan ja havainnoida yrityksiä vaikuttaa auditoinnin tuloksiin

Oikeudenmukainen esittäminen vaatii auditoiljalta havaintojen, johtopäätösten ja auditointiraporttien rehellistä ja tarkkaa kuvaamista. Myös auditoinnin aikaisista esteistä ja mielipide-eroista tulisi raportoida.

Asianmukainen ammatillinen toiminta edellyttää huolellisuutta ja arvostelukykä auditoinnissa. Luottamus edellyttää huolellisuutta tärkeässä tehtävässä. Auditoinnin suorittaminen ammattimaisesti ja huolellisesti vaatii kykyä tehdä perusteltuja päätöksiä erilaisissa auditoinnin tilanteissa. (ISO 19011:2011)

Auditointien tulee toimia luottamuksellisesti. Heidän tulisi toimia hienovaraisesti auditoinnissa hankittujen tietojen käytössä ja suojattava tietoa.

Riippumattomuus on auditoinnin puolueettomuuden ja johtopäätösten objektiivisuuden perusta. Auditoiden tulee olla riippumattomia auditoidavasta toiminnasta aina kun se on mahdollista ja heidän tulee olla tasapuolisia ja heidän on vältettävä ristiriitoja. Sisäisissä auditoinneissa auditoiden tulisi olla riippumaton toiminnon operatiivisesta johdosta. (ISO 19011:2011)

Auditointeja tekevän organisaation tulisi laatia auditointiohjelma, jolloin auditoidavan johtamisjärjestelmän vaikuttavuus olisi helpompi määrittää. Auditointiohjelmaan voidaan liittää yksi tai useampi hallintajärjestelmästandardi. Tällöin näiden auditointi voidaan tehdä yhdessä tai erikseen.

Johdon tulisi määritellä auditointiohjelman tavoitteet ja valita henkilöt vastaamaan auditointiohjelman hallinnasta. Ohjelman laajuuteen vaikuttaa organisaation koko ja luonne. (ISO 19011:2011)

Johdon tulisi määritellä auditointiohjelman tavoitteet, jotta auditointeja voidaan suunnitella oikeanlaisiksi ja tulokset olisivat toivotusta aiheesta. Auditointiohjelman tulisi tukeutua laatupolitiikkaan ja tavoitteisiin. (ISO 19011:2011)

Auditoinnista vastaavan henkilön tulisi määritellä auditointiohjelman laajuus, tunnistaa riskit ja määritellä auditointivastuut. Vastuuhenkilön tulisi viestiä auditointiohjelman sisällöstä johdolle.

Auditointivastaavalla tulisi olla tarvittava pätevyys auditointiohjelman ja sen riskien hallintaan. Auditointivastaavan olisi määriteltävä auditointiohjelman laajuus.

Auditointiohjelman laatimiseen, toteuttamiseen, seurantaan, katselmointiin ja parantamiseen liittyy monia riskejä. Auditointivastaavan tulisi huomioida nämä riskit ohjelmaa kehittäessä. Auditointivastaavan olisi huomioitava resursoinnissa taloudelliset resurssit, auditointimenetelmät, teknisten asiantuntijoiden saatavuus, auditointiohjelman laajuus ja kustannukset. (ISO 19011:2011)

Auditointivastaavan tulisi seurata ohjelman toteutusta ja tarvittaessa yhdenmukaisuutta auditointiohjelman kanssa, auditointiryhmän jäsenten suorituskkyä, auditointiryhmien kykyä suorittaa auditointi ja palautetta.

Auditointivastaavan tulisi katselmoida ja arvioida tavoitteiden saavuttamista. Katselmuksien avulla voidaan parantaa auditointiprosessia. Katselmuksessa voidaan tarkastella auditointiohjelman tuloksia ja suuntia. (ISO 19011:2011)

Auditoinnin toteutettavuus olisi määriteltävä, jotta voidaan määrittää muutamat tehtävät. Näitä ovat olennaiset tiedot auditoinnin suorittamiseksi, riittävä yhteistyö auditoitavan kanssa ja resursointi.

Auditoitavan tahon johtamisjärjestelmän olennaiset asiakirjat olisi katselmoitava auditoinnin suunnittelua varten. Asiakirjojen joukossa tulisi olla johtamisjärjestelmän asiakirjat ja edellisen auditoinnin raportit.

Pääauditoijan tulisi laatia auditointisuunnitelma auditointisuunnitelman ja toimitettujen asiakirjojen perusteella. Auditointisuunnitelman tulisi olla pohja asiakkaan, auditointiryhmän ja auditoivan tahon välillä. Pääauditoijalla tulisi olla suunnitelmaa tehdessään tietoa soveltuvista näytteenottomenetelmistä, auditointiryhmän kokoonpanosta ja auditoinnin organisaatiolle mahdollisesti aiheuttamat riskit.

Auditointisuunnitelman laajuus ja sisällöt voivat vaihdella auditointien välillä. Lisäksi sen tulisi olla riittävän joustava, jotta auditoinnin aikana tulevat muutokset voidaan tehdä. Auditointisuunnitelmassa tulisi olla auditoinnin tavoitteet, soveltamisalat, auditointikriteerit ja viiteasiakirjat, auditointitoiminnot, auditointimenetelmät, auditointiryhmän roolit ja vastuut ja resurssien kohdentaminen auditoinnin kriittisiin kohteisiin.

Pääauditoijan tulisi neuvotella auditointiryhmän kanssa ja jakaa jäsenille vastuut prosesseista, tehtävistä ja toimipisteistä. Pääauditoijan tulisi pitää tarvittaessa tilannekatsauksia, joissa jaetaan tehtävät ja mahdolliset muutokset.

Auditointiryhmän jäsenten tulisi kerätä ja katselmoida omiin auditointitehtäviin liittyviä asioita ja laatia työasiakirjoja. Näitä voivat olla esimerkiksi tarkastuslistat, näytteenotto-suunnitelmat ja lomakkeet. (ISO 19011:2011)

Auditointi aloitetaan aloituskokouksella, jossa varmistetaan auditointisuunnitelman hyväksyntä, esitellään auditointiryhmä ja varmistetaan suunniteltujen auditointitoimintojen suoritus. Esityksen yksityiskohtaisuuden suunnitteluun vaikuttaa, miten tuttu organisaatio on. Suuremmissa organisaatioissa pidetään virallinen kokous.

Auditoinnin aikana voi olla tarpeen luoda viestintäjärjestelyjä auditointiryhmän käyttöön. Auditointiryhmän tulisi kokoontua säännöllisesti, jolloin voidaan vaihtaa tietoja, arvioida edistymistä ja jakaa työtehtäviä. Pääauditoijan tulisi tarpeen mukaan tiedottaa auditoinnin etenemisestä ja huolenaiheista auditoitavalle. Kaikki auditointisuunnitelman havaitut muutostarpeet tulee katselmoida.

Auditoinnin oppaat ja tarkkailijat voivat seurata auditointia, mutta he eivät saa vaikuttaa auditointiin. Oppaiden tulisi auttaa auditointiryhmää auditointihaastatteluihin valittavien henkilöiden valinnassa, kulkumahdollisuuksien järjestämisessä toimipisteisiin ja antamalla turvallisuusjärjestelmän ohjeet auditointiryhmälle.

Auditointinäytöksi tulisi hyväksyä vain sellainen informaatio, joka on todennettavissa. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää haastatteluja, havaintoja ja asiakirjojen katselmointia.

Auditointinäyttö olisi arvioitava suhteessa auditointikriteereihin, jolloin voidaan määrittää arviointihavainnot. Auditointihavainnoista nähdään, täyttyvätkö auditointikriteerit. Poikkeamat pitää katselmoida auditoitavan kanssa.

Auditointiryhmän tulisi ennen lopetuskokousta katselmoida auditointihavainnot, sopia auditoinnin johtopäätöksistä, laatia suositukset ja keskustella auditoinnin seuranta-toimenpiteistä.

Pääauditoijan johdolla tulisi pitää auditoinnin lopetuskokous, jossa esitellään auditointihavainnot ja johtopäätökset. Kokoukseen tulisi osallistua auditoitavan tahon johto, auditoitujen prosessien vastuuhenkilöt ja mahdolliset sidosryhmien edustajat. Lopetuskokouksen tulisi sisältää raportointimenetelmä, havaintojen ja seurausten käsittelymenetelmä ja havaintojen ja johtopäätösten esittäminen johdolle ymmärretysti. (ISO 19011:2011)

Auditointi on päättynyt, kun kaikki suunnitellut auditointitoiminnot on suoritettu tai kun asiakkaan kanssa on niin sovittu.

Auditoinnissa esille tulleiden korjausten, ehkäisevien toimenpiteiden ja parantavien toimenpiteiden päättäminen jää auditoitavalle taholle sovitun ajan puitteissa. Auditoitavan tahon tulisi pitää auditointivastaavaa ja auditointiryhmää ajan tasalla näistä asioista. (ISO 19011:2011)

Auditoijien pätevyyden arviointi tulisi suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida auditointiohjelman mukaisesti. Tällöin arvioinnin tulos olisi objektiivinen, johdonmukainen, oikeudenmukainen ja luotettava. (ISO 19011:2011)

Auditoijalta vaadittavat tiedot ja taidot tulisi päättää auditoitavan organisaation monimuotoisuuden, johtamisjärjestelmän osan, auditointiohjelman, muiden vaatimusten,

auditointiprosessin, johtamisjärjestelmän monimuotoisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen mukaan.

Johtamisjärjestelmästä ja viiteasiakirjoista auditoijan tulisi osata hallintastandardit tai muut auditointikriteerit, organisaation soveltamat hallintastandardit, johtamisjärjestelmän osien vuorovaikutukset, viiteasiakirjojen arvojärjestys ja viittausasiakirjojen soveltaminen erilaisiin auditointitilanteisiin.

Organisaation toimintaympäristöstä auditoijan tulisi osata organisaation tyypit, hallintotapa, koko, rakenne ja toiminnot.

Jokaisella auditointiryhmän jäsenellä ei tarvitse olla samaa osaamista, mutta auditointiryhmän kokonaispätevyys täytyy olla riittävä. (ISO 19011:2011)

2.5 Katselmointi ja kehittäminen

Organisaation tulee varmistaa katselmoinnilla, jotta se pystyy täyttämään asiakkaille palvelujen vaatimukset. Katselmoinnin tulee sisältää asiakkaan määrittelemät vaatimukset, vaatimukset, joita asiakas ei ole ymmärtänyt vaatia, organisaation määrittelemän vaatimukset, lait ja viranomaisvaatimukset ja sopimuksien vaatimukset. Organisaation tulee säilyttää dokumentaatiota katselmuksen tuloksista ja palveluja koskevista vaatimuksista. Vaatimusten muuttuessa organisaation tulee päivittää dokumentointia, ja asiasta tiedotetaan asianosaisia. (ISO 9001:2015)

Organisaation on yksilöitävä tuotokset, jotta ne täyttävät vaatimukset ja ovat myöhemmin jäljitettävissä ja tunnistettavissa.

Jos organisaatioilla on käytössä ulkopuolista omaisuutta, niin sen pitää tunnistaa ja todentaa asiakkaan ja ulkoisen toimijan omaisuus. Jos ulkopuolisen omaisuudessa ilmenee ongelma, se pitää ilmoittaa omaisuuden omistajalle.

Organisaation on määriteltävä toimituksen jälkeiset toiminnot huomioiden lait ja viranomaisvaatimukset, tuotoksiin liittyvät ei-toivotut seuraukset, tuotosten luonne, käyttö ja käyttöikä, asiakasvaatimukset ja asiakaspalautteet.

Organisaation tulee katselmoida tuotannon muutoksia, jotta se pystyy varmistamaan vaatimusten mukaisuuden. Näistä pitää tehdä dokumentaatio, josta selviää muutokset, hyväksyneet henkilöt ja tarpeellisiksi osoittautuneet toimenpiteet. (ISO 9001:2015)

Organisaation ylimmän johdon on katselmoitava laadunhallintajärjestelmä määraajoin. Johdon katselmuksia suunniteltaessa tulee huomioida aiempien katselmuksien vuoksi tehtyjen toimenpiteiden tilanne, laadunhallintajärjestelmän ulkoiset ja sisäiset muutokset, resurssit, riskit ja kehittämiskohteet. Lisäksi huomioidaan laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä asiakastyytyväisyydessä, tavoitteiden saavuttamisessa, prosessien suorituskyvyssä, poikkeamissa, mittauksen tuloksissa, auditointien tuloksissa ja ulkoisten toimijoiden suorituskyvyissä.

Johdon katselmuksien tuloksien on sisällettävä vähintään parantamismahdollisuudet, laadunhallintajärjestelmän muutostarpeet ja resurssitarpeet. (ISO 9001:2015)

Organisaation tulee määritellä tarvittava tietämys vaatimusten aikaansaamiseksi. Tietämyksen ylläpitämiseksi pitää huomioida, miten tietämys jakautuu omaan tietämykseen ja ulkoiseen tietämykseen.

Organisaation tulee määritellä pätevyys laadunhallintajärjestelmän ylläpitäjillä ja varmistettava henkilöiden pätevyys esimerkiksi koulutuksin. Lisäksi organisaation tulee hankkia puuttuvaa pätevyyttä ulkoa ja dokumentoida ja säilyttää tietoa pätevyyden näytönä.

Organisaation on pidettävä henkilöstö tietoisena laatupolitiikasta, laatutavoitteista, laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden lisäämisestä ja seurauksista, joita laadunhallintajärjestelmän laiminlyönnistä voi olla.

Organisaation tulee määrittää laadunhallintajärjestelmän kannalta olennainen viestintä: mistä viestitään, milloin viestitään, kenelle viestitään, kuinka viestitään ja kuka viestii.

Laadunhallintajärjestelmän dokumentoinnin tulee sisältää standardin vaatiman dokumentaation ja organisaation määrittämän laadunhallintajärjestelmän välttämättömän tiedon. Dokumentoinnin luonnissa ja ylläpidossa pitää muistaa dokumenttien yksilöinti, tallennusmuoto ja tarkoituksenmukaisuuden tarkastaminen. Laadunhallintajärjestelmä pitää dokumentoida siten, että se on asianmukaisesti saatavissa ja se on suojattu asianmukaisesti. Dokumentoinnin tiedon hallinnassa tulee sisältää seuraavat kohdat: jakelu, pääsy tietoihin, varastointi ja säilytys, muutostenhallinta ja säilytysaika ja hävittäminen. (ISO 9001:2015)

Asiakastyytyväisyyden lisääntymiseksi ja vaatimusten toteuttamiseksi pitää valita kehittämiskohteet, joiden parantamismahdollisuuksien tulee sisältää tuotteiden ja palvelujen

parantaminen, ei-toivottujen vaikutusten korjaaminen ja estäminen ja laadunhallintajärjestelmän parantaminen.

Organisaation on reagoitava poikkeamiin hallitsemalla ja korjaamalla niitä ja käsittelemällä seurauksia. Poikkeamien toistumisen estämiseksi pitää katselmoida ja analysoida poikkeama, selvittää syyt poikkeamaan ja etsimällä vastaavanlaisia mahdollisia poikkeamia. Tämän jälkeen tehdään tarvittavat toimenpiteet, arvioidaan niiden vaikutuksia, päivitetään suunnitteluun riskit ja tehdään tarvittavat korjaukset laadunhallintajärjestelmään. Organisaation on ylläpidettävä dokumentaatiota poikkeamista ja tehdyistä toimenpiteistä ja toimenpiteiden tuloksista.

Organisaation on jatkuvasti parannettava laadunhallintajärjestelmän soveltuvuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Organisaation tulee huomioida analysoinnin ja arvioinnin ja johdon katselmuksen tulokset, jos niissä esille tulleita asioista pitää käsitellä osana jatkuvaa parantamista. (ISO 9001:2015)

2.6 Palveluiden suunnittelu ja kehittäminen

Organisaation on määriteltävä ja toteutettava suunnittelu- ja kehittämisprosessit, joilla se varmistaa palvelujen tuottamisen.

Suunnittelun ohjausta määritellessä tulee ottaa huomioon, suunnittelun luonne, kesto ja monimutkaisuus. Lisäksi tulee ottaa huomioon tarvittavat prosessien vaiheet, tarvittavat suunnittelun todentamis- ja kelpuutustoiminnot, sisäiset ja ulkoiset resurssit ja tarve hallita suunnitteluun osallistuvien henkilöiden välisiä rajapintoja. Asiakkaiden ja käyttäjien mukaan ottaminen suunnitteluun ja sidosryhmien odotukset suunnittelu- ja kehittämisprosessin ohjauksesta tuovat tärkeää tietoa suunnittelun ohjaukseen.

Organisaation tulee ottaa huomioon palvelujen suunnittelussa toiminnalliset ja suorituskyyä koskevat vaatimukset, aikaisemmin kerätty informaatio, lait ja viranomaisvaatimukset, standardit organisaation sitoutumisen mukaan ja mahdollisten epäonnistumisien seuraukset. Organisaation tulee dokumentoida suunnittelun lähtötiedot.

Organisaation on hallittava suunnittelu- ja kehittämisprosessia. Tällä sen on varmistettava tavoiteltavien tulosten määritelmät, järjestettävä katselmointeja, käsitellä havaittuja ongelmia, hoitaa dokumentointi ja niiden säilytys.

Suunnittelun tulosten on täytettävä lähtötietojen vaatimukset, jotka ovat riittäviä palveluiden tuottamisprosesseihin, sisältävät seurannan ja mittauksen vaatimukset ja määrittelevät palveluiden ominaisuudet. Organisaation tulee säilyttää dokumentoituna suunnittelun ja kehittämisen muutokset, katselmoinnin tulokset, muutosten valtuutukset ja toimenpiteet, joilla pyritään estämään haitallisia vaikutuksia. (ISO 9001:2015)

Organisaation on varmistettava ulkoisten prosessien ja ulkoisten palvelujen täyttävän vaatimukset. Sen on myös määriteltävä hallintakeinot, kun ulkopuolisten toimijoiden tuotteet ja palvelut yhdistetään omiin tuotteisiin ja palveluihin, ulkopuolinen toimija tuottaa palveluja suoraan asiakkaalle ja organisaatio on päättänyt teettää jonkin prosessin ulkopuolisella toimijalla. Organisaation on määriteltävä kriteerit ulkopuolisten toimijoiden arviointiin, valintaan ja suorituskyvyn seurantaan. (ISO 9001:2015)

Organisaation tulee varmistaa ulkoistettujen prosessien pysyvän laadunhallintajärjestelmän hallinnassa. Lisäksi tulee määritellä hallintakeinot ulkopuolisille toimijoille ja ulkopuolisten prosessien todentamiseksi.

Organisaation on viestittävä ulkoisille toimijoille vaatimuksensa, jotka koskevat ulkoistettavia prosesseja sekä toimitettavia palveluja, hyväksyntää tuotteista, palveluista, menetelmistä, prosesseista, laitteista, tuotteiden ja palvelujen luovuttamisesta. (ISO 9001:2015)

Organisaation on toteutettava tuotanto ja palveluiden tuottaminen hallituissa olosuhteissa. Näihin sisältyvät soveltuvin osin dokumentit, tuotteiden, palveluiden tai toimintojen ominaisuudet ja saavutettavat tulokset, seuranta- ja mittausresurssien käyttö ja niiden toteuttaminen, sopivan infrastruktuurin ja prosessien käyttö, pätevien henkilöiden valinta ja varmistaminen, virheitä estävien toimenpiteiden toteuttaminen ja jälkimarkkinoinnin toteuttaminen. (ISO 9001:2015)

Tuotteiden ja palvelujen luovutuksessa asiakkaalle pitää ottaa huomioon, että kaikki suunnitellut järjestelyt on suoritettu hyväksyttävästi. Organisaation tulee säilyttää dokumentointia tuotteiden ja palveluiden luovuttamisesta ja dokumentaation tulee sisältää näytön hyväksymiskriteerien täyttämistä ja jäljitettävyyden henkilöihin, jotka ovat suorittaneet niiden hyväksynnän. (ISO 9001:2015)

Organisaation tulee varmistaa vaatimusten vastaisten tuotteiden tahattoman käytön ja jakelun estäminen. Organisaation pitää ryhtyä toimenpiteisiin poikkeaman luonteen ja vaatimusten perusteella. Näin pitää toimia myös jo toimitettujen tuotosten kanssa. Or-

ganisaatio voi puuttua poikkeamiin joko korjaamalla, rajoittamalla, palauttamalla tai tuotannon keskeyttämällä. Lisäksi voidaan ilmoittaa asiakkaalle tai hankkimalla valtuuksia poikkeuslupaa varten. Organisaation pitää dokumentoida kuvaus poikkeamasta, tehdyt toimenpiteet, saadut poikkeusluvat ja taho, jolla on valtuudet poikkeamien käsittelyyn. (ISO 9001:2015)

Organisaation pitää määrittää, mitä seurataan ja mitataan, miten seuranta-, mittaus-, analysointi- tai arviointimenetelmiä käytetään, milloin seuranta ja mittaus toteutetaan ja milloin tuloksia analysoidaan ja arvioidaan.

Organisaation tulee seurata asiakastyytyväisyyttä, miten hyvin heidän tarpeensa ja odotuksensa on täytetty. Organisaation tulee määrittää asiakastyytyväisyyden hankkimis-, seuranta, ja katselmointimenetelmät.

Organisaation on analysoitava kerättyä tietoa ja tämän tiedon perusteella arvioitava vaatimustenmukaisuutta, asiakastyytyväisyyttä, laadunhallintajärjestelmän tehoa, suunnittelun onnistumista, riskien vaikutusta, ulkoisen toimijan suorituskykyä ja laadunhallintajärjestelmän muutostarpeita. (ISO 9001:2015)

2.7 Sidosryhmät

Sidosryhmien tunnistamisessa on tärkeää muistaa se, että vain organisaation omat käsitykset sidosryhmien osakkuuksista ja vaikutusvallasta eivät riitä, vaan lisäksi pitää ottaa huomioon sidosryhmien käsitykset niistä.

Yleisin sidosryhmäluokittelu tapahtuu ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä. Aina ei kuitenkaan ole helppoa määritellä, kuuluuko jokin tietty ryhmä organisaation ulkoisiin vai sisäisiin sidosryhmiin. Lisäksi sidosryhmät voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin sidosryhmiin. Aktiiviset sidosryhmät ovat tällä hetkellä organisaation kanssa kanssakäynnissä. Passiiviset sidosryhmät ovat olleet tai mahdollisesti tulevat olemaan organisaation kanssa kanssakäynnissä ja organisaation toiminta saattaa vaikuttaa sidosryhmän toimintaan. Aktiiviset sidosryhmät on luonnollisesti helpompi tunnistaa sidosryhmäksi.

Organisaatio ei voi itse päättää, ketkä ovat sen sidosryhmiä. Sidosryhmä itse vaikuttaa tietoisesti tai tiedostamattaan siihen, onko se jonkin organisaation sidosryhmä vai ei.

Tämä tuo organisaatiolle suuren haasteen tunnistaa omat sidosryhmät ja olemaan näiden kanssa vuorovaikutuksessa. Organisaatio ei voi lähteä valikoiden määrittelemään sidosryhmiä, koska määrittelemättömätkin sidosryhmät ovat sidosryhmiä. (Jokinen 2015 s. 31-33)

2.8 EQFM ja CQAF

Euroopan laatupalkinto (EFQM) on kehittynyt Malcolm Baldrige -laatupalkinnon pohjalta. EFQM -malli on tarkoitettu eri tyyppisille organisaatioille. Sitä voidaan käyttää organisaation osan tai koko organisaation ohjaavana järjestelmänä. EFQM on viitekehys, jota voidaan käyttää kokonaiskuvan muodostamiseen erilaisissa organisaatioista. Jokainen organisaatio voi tehdä omia sovelluksia EFQM -mallista. (EFQM Model 2010.)

EFQM on laajasti käytössä eri julkisen sektorin toimialoilla, kuten ammatillisissa oppilaitoksissa. Se on käytössä julkisella sektorilla myös kansainvälisesti.

EFQM:n eduiksi voidaan sanoa sen kattavuuden ja monipuolisuuden. Se mahdollistaa vahvuuksien ja kehittämiskohteiden luetteloinnin. Lisäksi se antaa kokonaisvaltaisen kuvan toiminnan kehittämisestä.

EFQM:n heikkouksena pidetään sen raskautta. Toiminnan kuvauksia pidetään raskaina ja sen ideologian avaaminen koko henkilökunnalle on vaikeaa. (Heino 2008 s.15-16)



Kuva 2. EFQM-mallin tunnuspiirteet koulutusorganisaatiossa

Suomessa Opetushallitus on laatinut Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen (2008), jonka avulla laatua voidaan määritellä. Se perustuu ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen yhteiseen eurooppalaiseen viitekehykseen CQAF (Common Quality Assurance Framework). CQAF ei anna vähimmäiskriteerejä laadunhallinnalle, vaan kannustaa toiminnan kehittämistä kohti erinomaisuutta. Tämä helpottaa käyttöönottoa, kun ei tarvitse ottaa ensimmäisenä liian isoa askelta kohti erinomaisuutta. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksessa arviointikohteina ovat kokonaisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus, tuloshakuisuus, jatkuva oppiminen ja parantaminen, henkilöstö, toimivat prosessit, työelämälähtöisyys ja yhteiskunnallinen vastuu. CQAF-malli ei kuitenkaan korvaa olemassa olevia laadunvarmistusjärjestelmiä, kuten järjestelmiä EFQM, ISO tai CAF. (Ruotsalainen 2010 s.25)

2.9 Itsearvio

Itsearviolla voidaan nähdä kolme tarkoitusta. Se kannustaa organisaatiota sisäiseen laadun hallintaan, valmistaa henkilökuntaa ulkoiselle laadunhallinnan arvioinnille ja tarjoaa perustiedot ulkoiselle arviointikomitealle. Rehellisesti toteutettu itsearvio antaa hyvän kuvan organisaation laadunhallinnasta. Itsearvio voidaan toteuttaa olemassa

olevan mallin, kuten CQFA-mallin mukaan. Opetushallitus on laatinut kyseisen pohjan mukaan itsearviointilomakkeen ammatillisille koulutuksenjärjestäjille. Itsearviointi voidaan myös tehdä oman organisaation tarpeiden mukaan. Itsearvioinnin on kriittisesti arvioitava omaa toimintaa, jotta mahdolliset epäkohdat eivät jää huomaamatta. Huomaamatta jääneitä epäkohtia ei voida kehittää, koska niitä ei ole havaittu oikein. Itsearvioinnissa pitää huomioida myös, ketkä organisaatiossa arvioivat mitään toimintaa. Eri henkilöstöryhmien välillä saattaa olla erilaisia näkemyksiä samasta asiasta ja nämä tulisi myös huomioida itsearviointia suunniteltaessa. (Ruotsalainen 2010 s.14-15)

Opetushallitus on tehnyt ammatillisille oppilaitoksille valmiin itsearviopohjan. Tämä helpottaa oppilaitosten itsearvion tekemistä, kun osa-alueet ovat valmiiksi määriteltä. Samalla koulutuksen järjestäjiä on helppo arvioida, kun itsearviot tehdään saman kaavan mukaan.

3 LAADUNHALLINTA TURUN AMMATTI- INSTITUUTISSA

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmän toimintaa henkilökunnan näkökulmasta. Henkilöstö käyttää toimintajärjestelmän ohjeita, jolloin heidän näkemyksensä on tärkeää toimintajärjestelmän toiminnan ja käytettävyyden kannalta. Nykytilaa analysoitiin toimintaohjeisiin tutustumalla, haastatteluin ja henkilökunnalle suunnatulla kyselyllä. Toimintaohjeisiin tutustumalla pyrittiin saamaan näkemys siitä, mitä toimintaohjeet pitävät sisällään. Toimintaohjeista löytyi paljon hyödyllisiä ohjeita henkilökunnalle. Tosin kehittämisen varaa on vielä. Toimintaohjeet ovat vähän hajallaan, kun käytössä ei ole ERP-järjestelmää. Toimintaohjeita löytyy koulun internet sivuilta ja Dotkusta (Turun kaupungin dokumentinhallintajärjestelmä). Wilmasta (opiskelijahallintajärjestelmä) löytyy linkkejä toimintaohjeisiin. MeTkusta (Turun kaupungin intranet) löytyy lisäksi linkit Turun kaupungin toimintaohjeisiin. Työssä lähdettiin pohtimaan asiaa seuraavin tutkimuskysymyksiin:

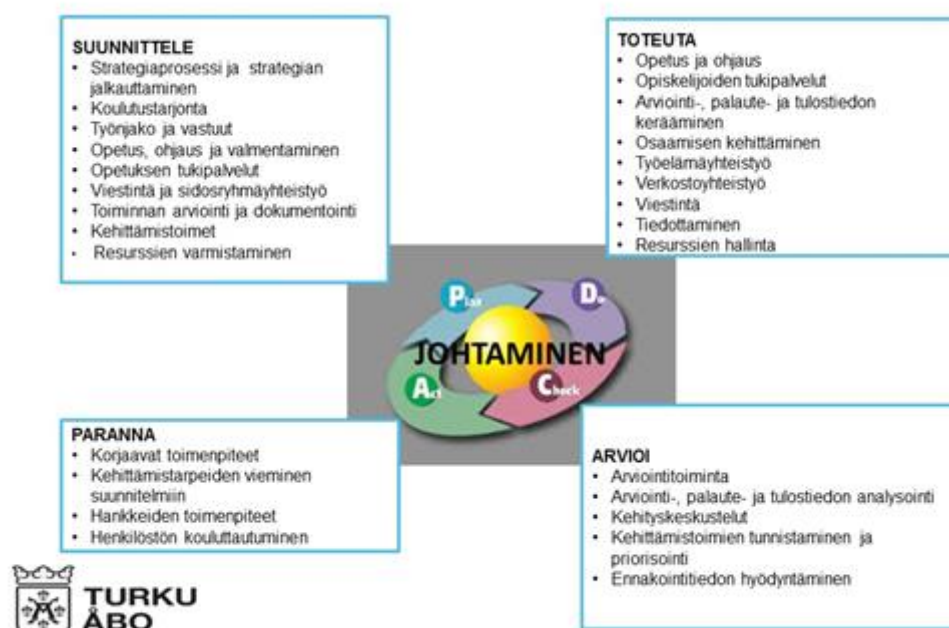
- Mikä on ammatti-instituutin toiminnanohjauksen nykytila henkilöstön mielestä?
- Millaista palautetta järjestelmä tuottaa?
- Miten palautetta hyödynnetään?
- Minkälainen on järjestelmän nykytila?
- Miten koulutalojen toimintoja saisi yhdenmukaistettua?

Tutkimuskysymyksiin kerättiin tietoa henkilökunnalta kyselyn avulla ja pientä osaa haastattelemalla keskusteluin. Kysely pidettiin keväällä 2016 ja keskusteluja käytiin läpi vuoden 2016. Haastattelut olivat spontaaneja, jolloin vastaajat eivät valmistautuneet aihealueeseen. Tutkimuskysymyksiä ei sellaisinaan esitetty vastaajille. Tutkimuskysymysten vastaukset ovat koottu useista erilaisista kysymysten vastauksista.

Nykyjärjestelmä perustuu hyvin pitkälle opetusministeriön antamaan ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen mukaiseen järjestelmään, joka perustuu Euroopan unionin ammatillisen koulutuksen kehittämään viitekehykseen (CQAF, Common Quality Assurance Framework). Järjestelmässä on tämän johdosta teoriassa kaikki osa-alueet, mutta niissä on edelleen kehittämisen varaa. Yksi tekijä tässä on tietysti raha, mutta minun näkemykseni mukaan toimivalla toiminnan ohjausjärjestelmällä saadaan säästöä aikaan pitkällä aikavälillä.

3.1 Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmän nykytilanne

Turun ammatti-instituutissa asenteet laatutyötä kohtaan ovat mielestäni organisaatiossa vähän heikkoja. Osa henkilöstöstä ei tunne toimintajärjestelmää, jolloin sitä ei pidetä tärkeänä osana tehokasta toimintaa. Henkilöstö on toimintajärjestelmässä oleviin työohjeisiin tyytyväisiä. Salon Ammattiopiston laatukoordinaattorin kanssa käydyn keskustelun perusteella ilmeni, että Salossa toimii laaturyhmä, jonka vastuulla on suurempien linjojen vetäminen ja laatutiimin työskentelyn ohjaaminen. Turun ammatti-instituutissa on ollut aikanaan tällainen laatutiimi, mutta siitä puuttui johdon edustus. Koska tiimiltä puuttui johdon tuki, niin sen ehdotukset eivät toteutuneet. Turun ammatti-instituutin organisaatiossa on laaturyhmä toiminnanohjausryhmänä. Siinä ryhmässä on oppilaitoksen johtoa. Toiminnanohjausryhmä perustaa aina tarvittaessa ryhmän kehittämään ohjeita, johon valitaan kehityskohteesta riippuen sopivimmat henkilöt. Turun ammatti-instituutin nuorisopuolella on ainoastaan yksi laatukoordinaattori. Tämä on mielestäni liian vähän. Laatukoordinaattoreita lisäämällä pystytään toimintaohjeet jalkauttamaan paremmin henkilöstö tietoon. Turun kaupungin toimintaohjeisiin ammatti-instituutilla ei ole suuria mahdollisuuksia vaikuttaa, koska ohjeen koskevat koko kaupungin organisaatiota. Tämä tuo oman haasteen toimintajärjestelmän ylläpidolle, koska kaupungin yhteisiin ohjeisiin ei pysty vaikuttamaan, vaan on sovittava ammatti-instituutin toimintajärjestelmä kaupungin ohjeisiin. Ohjeistuksia päivitetään ajoittain eri järjestelmiin, mitkä ovat osa toimintajärjestelmää.



Kuva 3. Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmän kuvaus

Tiedotus ja koulutus toimintajärjestelmän eri osista on puutteellista. Henkilöstö ei tiedä toimintajärjestelmästä tarpeeksi hyödyntääkseen sitä asiaan kuuluvalla tavalla. Tämä kyllä vaihtelee eri koulutalojen välillä.

Tietojen hajanaisuus tuo myös haasteita laatujärjestelmään. Ohjeita on useassa eri paikassa, jolloin oikean tiedon löytäminen on hankalaa. Sellaisten järjestelmien ohjeet löytyvät helposti, joita henkilökunta käyttää päivittäin, mutta satunnaisesti käytettävien järjestelmien ohjeet tuovat ongelmia. Tällaisia järjestelmiä ovat kaupungin yhteiset järjestelmät, esimerkiksi henkilöstöhallintasovellus SAP HR.

Kannattaisin Salon ammattiopiston mallia, jossa jokaiselle koulutuspäällikölle tulisi oma laatuvaistaava. Tällöin laatujärjestelmään pystyttäisiin panostamaan laajemmalla rintamalla ja eri alat pystyisivät tuomaan omat näkemykset, alan vaatimukset ja lain vaatimukset. Samoin tiedon jalkauttaminen helpottuu ja koulutuspäälliköiden kuormitusta saadaan laskettua.

3.2 Karvin auditointi v. 2015

Viimeisessä vuoden 2015 Karvin (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) tekemässä koko instituutin ulkoisessa auditoinnissa nousi kaksi asiaa esille heikkouksina. Näistä toinen on aikuiskoulutuksen ja nuorisopuolen erilaiset käytännöt samoissa asioissa. Tämä heikkous tulee jatkossa vähenemään, kun aikuiskoulutus tulee yhdistymään nuorisopuolen kanssa. Sen jälkeen toiminta on pakosti yhtenäistettävä. Muutenkin näkisin hyvänä, että laatutyöhön osallistuisi mahdollisimman paljon väkeä eri osastoilta, jolloin laatujärjestelmän jalkauttaminen helpottuisi huomattavasti nykyisestä. Toisena asiana auditoinnissa nousi esille meidän panostuksemme markkinointiin ja viestintään. Kilpailu opiskelijoista kiristyy jatkuvasti opiskelijoista, jolloin markkinoitiin pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota. Sisäisen viestinnän kehittämällä pystytään parantamaan henkilöstön tietämystä oppilaitoksen asioista, jolloin henkilöstön on helpompi toimia toimintajärjestelmän mukaisesti.

3.3 Laatuvaluut

Palvelualueen johtoryhmä hyväksyy toimintaohjeet ja päättää koko tulosaluetta koskevat kehittämissuunnitelmat. Palvelualueenjohtoryhmä myös päättää lukuvuoden arviointisuunnitelmasta.

Toiminnanohjausryhmä päivittää toimintaohjeet ja organisoii tilastotietojen, kyselyiden ja palautteiden analysoinnin ja suunnittelee kehittämistoimet sekä kehittää laatutyötä. Toiminnan ohjausryhmään kuuluu palvelualuejohtaja, rehtori, koulutuspäälliköt ja laatukoordinaattori. Laatukoordinaattori toimii toiminnanohjausryhmän sihteerinä.

Palvelualuejohtaja vastaa strategisen ja operatiivisen sopimuksen laadinnasta ja raportoinnista yhdessä tulosalueen kanssa. Hänellä on kokonaisvastuu laatutyöstä ja hän pitää katselmoinnit eli navigoinnit. Palvelualuejohtaja vastaa laatutyöstä. Hän on ydinprosessien omistaja.

Koulutuspäällikkö päättää yhdessä palvelualuejohtajan kanssa omaa koulutusyksikköön koskevat kehittämissuunnitelmat. Sovitun aikataulun mukaan koulutuspäällikkö päivittää koulutusyksikkönsä kehittämissuunnitelmalomakkeen. Koulutuspäällikkö seuraa taloutta ja mittaritietoja ja analysoi niitä ja raportoi niistä. Koulutuspäällikkö toimeenpanee toiminnanohjausryhmän ja johtoryhmän päätökset.

Laatukoordinaattori ylläpitää toimintaohjeita. Hän valmistelee laatuasioita toiminnanohjausryhmään ja johtoryhmään sekä tarvittaessa muihin kehitystiimeihin.

Tiimivastaava käsittelee laatuasioita tiimissään koulutuspäällikön ohjeiden mukaan. Tiimivastaava huolehtii siitä, että tiimin opettajat noudattavat toimintaohjeita ja tuo koulutuspäällikön tietoon tiimin laatualoitteet.

Opettaja kerää opintopalautetta opiskelijoilta. Osallistuu tarvittaessa sisäiseen auditointiin ja muuhun palautteen antamiseen sekä osallistuu tiimin kautta laatutyön kehittämiseen.

Opiskelija osallistuu mahdollisesti sisäiseen auditointiin. Ryhmäedustajat osallistuvat opiskelijoiden kuulemistilaisuuksiin.

3.4 Sertifiointi

Turun ammatti-instituutin laatujärjestelmää ei ole sertifioitu mihinkään standardiin. Oppilaitoksen johto on mahdollisesti kiinnostunut laatujärjestelmän sertifioinnista, koska oppilaitosten rahoitus on muuttunut laatu- ja tulosperustaiseksi. Tällä hetkellä laatujärjestelmän sertifioinnilla ei saa lisää pisteitä, mutta tulevaisuudessa saattaa tämäkin olla mahdollista. Se tarkoittaisi, että jokaisen oppilaitoksen pitäisi sertifioida omat laatujärjestelmänsä. Salon ammattiopistolla ei ole myöskään sertifioitu laatujärjestelmää, mutta sen laatujärjestelmänsä pohjana toimii EFQM-malli. Turun ammatti-instituutin laatujärjestelmää tullaan suuntaamaan tulevaisuudessa varmaankin kohti ISO 9001 -standardia. Valitaan mikä tahansa laatujärjestelmän malli, niin se pitää sovittaa omaan toimintaan, jotta se saadaan vastaamaan käytännön toimintaa oikeasti. Toimimattomalla laatujärjestelmällä ei saada sen etuja hyödynnettyä.

3.5 Sidosryhmät

Turun ammatti-instituutti on suuri monialainen julkinen ammatillinen oppilaitos. Sillä on erittäin laaja sidosryhmäkenttä. Aktiivisia sidosryhmiä ovat Turun kaupungin organisaatio, suuri määrä yrityksiä, joissa on opiskelijoita työssäoppimassa, opiskelijat ja heidän huoltajansa. Passiivisina sidosryhminä voitaisiin nähdä esimerkiksi entiset opiskelijat ja yritykset, joissa ei ole hetkeen ollut työssäoppijoita. Entiset opiskelijat voivat monin eri tavoin siirtyä aktiiviseen sidosryhmään. He voivat esimerkiksi markkinoida oppilaitosta,

alkaa työpaikkaohjaajaksi tai työskennellä yrityksessä, joka kuuluu Turun ammatti-instituutin aktiiviseen sidosryhmään. Turun ammatti-instituutin laajuuden takia sidosryhmät tulee kategorioida, jotta niitä pystyy käsittelemään. Lisäksi on hyvä huomioida myös sidosryhmien välisiä vaikutuksia oman organisaation kannalta.

3.6 Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi

Turun ammatti-instituutti kartoittaa asiakastyytyväisyyttä opintopalauteiden ja työssäoppimisen palautekyselyn avulla. Työssäoppimisen palautekysely pidetään opiskelijoiden lisäksi työpaikkaohjaajalle ja ohjaavalle opettajalle. Opettaja kerää ja ottaa opintopalauteen omasta opetuksestaan ohjeen mukaisesti vähintään kerran lukukaudessa. Palaute otetaan Wilman kyselytoimintoa käyttäen kaikille yhteisen kyselypohjan avulla, jossa on koko tulosalueella yhteiset kysymykset, mutta opettaja voi, niin halutessaan, lisätä Wilma kyselyyn myös omia kysymyksiä. Palauteen perusteella opettaja kehittää omaa työtään. Palauteen tulokset näkee vain kyseinen opettaja itse ja hänen esimiehensä (koulutuspäällikkö). Opintopalauteita käsitellään kehityskeskusteluissa.

Opiskelijoiden kuuleminen järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Jokaisella opetusryhmällä on edustajia kuulemisiin varten. Kuulemisissa ovat mukana koulutuspäällikkö, tiimivastaava ja rehtori. Esiin nousseet kehittämistarpeet kirjataan tarvittaessa Dotkun koulutusyksikön toimintasuunnitelmaan. Toimintaohje on Dotkun toimintaohjeissa.

Operatiivisen sopimuksen raportoinnissa koulutusyksikköä koskevat tavoitteet kirjataan koulutusyksikkökohtaisiin toimintasuunnitelmiin. Sopimus raportoidaan elo-syyskuussa ja tammikuussa.

Toimintajärjestelmää arvioidaan vuosittain touko- tai kesäkuussa toiminnanohjausryhmän kokouksessa.

Mittaritietopankkiin kerätään tilastoja eri asioista. Näitä ovat esimerkiksi hakeneet opiskelija, hojks, keskeyttäneet opiskelijat, opiskelijoiden läpäisy ja opiskelijoiden työllistyminen.

Näiden lisäksi organisaatiossa pidetään erilaisia kyselyjä opiskelijoille ja henkilökunnalle. Näitä ovat yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokysely, THL:n kouluterveyskysely, Kunta10-kysely ja KuntaQ-kysely.

3.7 Johdon katselmus

Turun ammatti-instituutissa johdon katselmusta nimitetään Navigoinniksi. Tämä termi on ollut käytössä vuosituhannen alusta lähtien. Navigointikeskustelut pidetään vuosittain huhtikuussa - kesäkuussa. Navigointiin valmistaudutaan ennakkotehtävän avulla. Keskusteluissa ovat palvelualuejohtajan ja esimiehen lisäksi rehtori ja sihteerinä toimii laatukoordinaattori. Navigointikeskustelusta laaditaan muistio, joka jaetaan ko. koulutuspäällikölle, rehtorille ja tulosaluejohtajalle. Kaikista navigoinneista laaditaan yksi yhteinen yhteenveto, joka viedään johtoryhmään tiedoksi.

Turun ammatti-instituutin ylin johto on sitoutunut ylläpitämään laadunhallintajärjestelmää eli toimintajärjestelmää. Turun ammatti-instituutilla on strateginen sopimus, jossa raportoidaan kaupunginhallitukselle strategiset tavoitteet. Operatiivinen sopimus raportoidaan kasvatusta ja opetuslautakunnalle. Sen tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa käytetään palvelualueen keräämää arviointi-, palaute- ja tulostietoa.

Turun ammatti-instituutin toimintajärjestelmässä on myös käytössä prosessimainen toimintatapa, johon on kuvattu toimintoja prosesseina. Turun ammatti-instituutissa toimintajärjestelmän ylläpitoon on resursoitu laatukoordinaattori. Tämän lisäksi koulutuspäälliköt on resursoitu toiminnanohjausryhmään, jossa käsitellään toimintajärjestelmään liittyvää asiaa. Uusia prosessikuvauksia ja toimintaohjeita kehitetään niitä varten perustettavilla ryhmillä. Ryhmän kokoonpanot vaihtelevat sen mukaan, mihin asiaan kehitystehtävään se liittyy. Ryhmän esitykset viedään toiminnanohjausryhmään, joka tekee päätökset asioista.

Toimintajärjestelmä on julkisesti kaikkien saatavilla, mutta sen hyödyntäminen vaihtelee yksiköittäin. Toimintajärjestelmästä viestimistä hankaloittavat aikaisemmat epäonnistumiset toimintajärjestelmän kanssa, mistä osalla henkilökunnasta on huonoja muistoja.

4 HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET

4.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Turun ammatti-instituutin henkilökunnan tietoisuutta toimintajärjestelmän eri osa-alueista. Valitsin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän aineistonkeräykseen, koska vastaajajoukko oli melko suuri. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä ja se jaettiin henkilökunnalle sähköpostin välityksellä. Kysely lähetettiin noin 420 henkilölle ja siihen vastasi 69 henkilöä. Vastaajien määrä jäi melko alhaiseksi. Vastausprosentiksi tuli noin 16 prosenttia. Kysely toteutettiin Google-kyselynä ja se toi erään ongelman kyselykaavakkeeseen. Monivalintakohdissa oli kuusi vaihtoehtoa, mutta osalla selainohjelmilla suoraan näytölle mahtui vain viisi vaihtoehtoa. Tämä vähän piiloon jäänyt vaihtoehto oli, ”en osaa sanoa”. Mahdollisesti tästä johtuen ”en osaa sanoa” vastausten määrä jäi alhaiseksi. Tämä on tärkeä asia toimintajärjestelmän kannalta, koska siitä nähdään toimintajärjestelmän toimivuus henkilöstön näkökulmasta. Koonti vastauksista kokonaisuudessaan on liitteessä 1.

Kysely tehtiin nimettömänä, jolloin vastaajalle ei tule sellainen olo, että hänen vastauksia käsitellään henkilökohtaisina. Kyselyn vastaukset kokonaisuudessaan ovat liitteessä 1. Ensin kyselyssä kysyttiin vastaajan tietoja. Niitä olivat ikä, sukupuoli, uran pituus ammatti-instituutissa, vastuualue ja missä koulutalossa työskentelee. Näillä tiedoilla voidaan vastaajat jaotella erilaisiin ryhmiin.

Vastanneista 60 % oli miehiä ja 40 % naisia. 6 % vastaajista oli työskennellyt ammatti-instituutissa alle kolme vuotta, 19 % oli työskennellyt 3-7 vuotta, 40 % oli työskennellyt 7-15 vuotta ja 35 % oli työskennellyt yli 15 vuotta. Tästä selviää, että iso osa vastaajista on kokeneita työntekijöitä ammatti-instituutissa, koska 75 % vastaajista oli työskennellyt yli 7 vuotta ammatti-instituutissa. Koulutuksen vastuualueelta vastaajat olivat 95 % ja koulutuksen yhteisistä palveluista 5 %. Ammatti-instituutin toimintajärjestelmässä on keskitytty hyvin pitkälle koulutuksen vastuualueen kattamiseen ja jätetty yhteiset palvelut sivummalle. Viimeisenä kysyttiin omaa koulutaloa. Aninkaisten koulutalosta vastanneista oli 16 %, Juhannuskukkulan koulutalosta 31 %, Kellonsoittajankadun koulutalosta suomenkielisiä 12 % ja ruotsinkielisiä 1,5 %, Lemminkäisen kadun koulutalosta 9 %, Peltolan koulutalosta 19 % ja Uudenmaantien koulutalosta 12 %. Juhannuskukkulan koulutalon suureen osuuteen vaikuttaa se, että kyselyn tekijä työskentelee

Juhannuskukkulan koulutalossa. Silloin on helpompi saada henkilöt vastaamaan. Yhdeksi jakoperusteeksi valitsin koulutalo-kohtaiset erot, koska niissä toimitaan eri koulutuspäälliköiden alaisuudessa. Tämän avulla pystytään selvittämään eri koulutaloille ominaiset piirteet ja niiden kehittämiskohteet toimintajärjestelmän yhtenäiseen käyttämiseen.

Strateginen suunnittelu toimii vastaajien mielestä kohtalaisesti, koska puolet vastaajista vastasi niin ja viidesosa vastasi toimivan hyvin ja toimivan huonosti. Vastauksista tulee sellainen olo, ettei vastaajilla ole tarkkaa tietoa, miten tämä strateginen suunnittelu tapahtuu ja se on jäänyt etäiseksi. Strateginen suunnittelu ei suoranaisesti kosketa suurta osaa henkilökunnasta. Se on enemmän johdon tehtävä, mutta henkilökunnan olisi hyvä ymmärtää sitä.

Operatiivisesta sopimuksesta vastaajat ovat vastanneet samoin kuin strategisesta sopimuksesta. Tämäkin asettuu enemmän kaupungin tasolle, jolloin se helposti jää henkilökunnalle etäiseksi.

Koulutustarjonnan suunnittelusta vastaajat olivat sitä mieltä, että se toimii hyvin, koska 43 % oli sitä mieltä ja 34 %:n mielestä se toimii kohtalaisesti. Lukuvuosisuunnittelu toimii vastaajien mielestä vähän heikommin kuin koulutustarjonnan suunnittelu. Nämä ovat lähempänä opettajan arkipäiväistä työskentelyä, joten on helpompi käsittää, mitä ne tarkoittavat.

Opetuksen ja ohjaamisen suunnittelu toimii hyvin, koska 53 % on sitä mieltä ja 32 %:n mielestä se toimii kohtalaisesti. Opetuksen, ohjaamisen ja valmentamisen toteutus toimii vastaajien mielestä vain hivenen heikommin kuin opetuksen ja ohjaamisen suunnittelu. Nämä tehtävät ovat henkilökunnan jokapäiväistä työtä. Ennakoon olisi voinut kuvitella näiden kysymysten saavan vieläkin positiivisempia vastauksia.

Sidosryhmäyhteistyön toiminnasta vastaajien näkemys jakautuu pääosin tasan vaihtoehtojen "toimii kohtalaisen" ja "toimii hyvin" välille. Viestinnän ja markkinoinnin osalta vastaukset jakautuivat 25 % huonosti, 40 % kohtalaisesti ja 35 % hyvin.

Vastaajat näkivät opiskelijoiden tukipalveluiden toimivan hyvin. Puolet vastasi niiden toimivan hyvin, neljäsosa kohtalaisesti ja viidesosa erittäin hyvin.

Hankesuunnittelu ja hankkeiden toteutus jakoivat mielipiteitä. 35 % vastaajista vastasi toimii kohtalaisesti, 27 % toimii huonosti, 22 % toimii hyvin. Näihin vastauksiin tietysti vaikuttaa paljon se, että vain osa henkilöistä työskentelee hankkeiden kanssa. Hank-

keisiin osallistumattoman henkilön on vaikea arvioida hanketoimintaa, koska ei tiedä siitä tarpeeksi.

Johtamiseen 35 % vastasi toimivan kohtalaisesti, 29 % vastasi toimivan hyvin ja 27 % vastasi toimivan huonosti. Näissä vastauksissa oli suuria eroja koulutalojen välillä, koska koulutaloissa on eri esimiehet. Osittain tässä näkyy myös johtaminen laajempaan kaupungin organisaatiossa. Poliittisen päätöksenteon mielletään helposti heikentävän johtamista, jossa tehdään vain suuria linjapäätöksiä.

Resurssien hankinta ja hallinta toimii kohtalaisesti, vastasi 44 %, toimii huonosti 24 % ja toimii hyvin 19 %. Nämä tehtävät on annettu koulutuspäälliköille ja tiimivastaaville, joten vaihtelu eri tiimien välillä voi olla melko suurta. Turun kaupungin hankintapolitiikka hidastaa ja hankaloittaa hankintoja. Lisäksi hankinnat pitäisi tehdä SAP-järjestelmän kautta, mutta spesifisempien tuotteiden osalta tämä ei ole mahdollinen hankintatapa.

Osaamisen johtamisen 40 % vastasi toimivan kohtalaisesti, 25 % hyvin ja 21 % huonosti. Osaamisen johtamisen suhteellisen heikko tulos on ikävää oppilaitoksessa, jossa voisi kuvitella tämän asian olevan hyvin toteutettu. Taloudellinen tilanne on tuonut haasteita myös tähän. Täydennyskoulutukset ovat vähissä ja esimiesten resurssit käydä kehityskeskusteluja on pienet. Lisäksi koulutuspäälliköillä on alaisia useita kymmeniä, joten se rajoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluja.

Vastaajat näkevät organisaation liian suurena ja kömpelönä. Samoin johtamisessa päätöksenteko viedään liian ylös tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Vastaajat näkivät organisaatiossa olevan paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, jota esimerkiksi hankkeissa voitaisiin hyödyntää. Hankkeisiin osallistuu henkilöitä, joilta puuttuu kontakti nuoriin ja opetukseen.

Miten usein hyödynnät toimintaohjeita -kysymykseen vastasi noin puolet 1-2 kertaa lukukaudessa, kolmasosa vähintään kerran kuussa ja 6 % en hyödynnä lainkaan. Nämä lukemat ovat huolestuttavat. Miten toimintaohjeet voivat toimia, jos suuri joukko käyttää niitä hyvin harvoin tai ei ollenkaan? Tämä on varmasti yksi asia, johon pitää jatkossa paneutua enemmän. Toimintaohjeiden ylläpito käy turhaksi, jos henkilökunta ei käytä niitä. Lisäksi koulutalojen välisiä toimintaeroja pystytään karsimaan tehokkaammalla toimintaohjeiden hyödyntämisellä. Vaikka henkilö tietää miten toimitaan, niin hänen olisi hyvä aika ajoin tarkistaa ohjeistukset, etteivät ne ole muuttuneet. Tämän laiminlyöminen helposti aiheuttaa toimintaohjeisiin tulleiden muutosten laiminlyönnin.

Miten hyvin toimintaohjeet tukevat omaa tehtävääsi vastasi 46 % kohtalaisesti, 38 % hyvin ja 15 % huonosti. Suuruusluokista voisi päätellä sen, että ne jotka käyttävät toimintaohjeita useammin pitävät niiden toimintaa parempana ja harvoin käyttävät näkevät niiden toiminnan heikompana. Toimintaohjeiden arviointi jää heikolle pohjalle, koska niiden käyttö on osalla henkilökunnasta vähäistä.

Tarvitsetko mielestäsi enemmän tietoa ja koulutusta toimintajärjestelmästä vastasi 57 % kyllä ja 43 % ei. Tämä kertoo siitä, ettei henkilökunta tiedä tai muista, miten asiat ovat määriteltä. Tässä on selvä aihe lisäkoulutukseen. Lisäksi kritisoi toimintaohjeiden tekotapaa, koska ne jäivät etäiseksi ja vaikeaksi toteuttaa, kun tekevän portaan ääntä ei oikein kuunnella. Toimintaohjeissa tulisi olla selvä palautekäytäntö, jotta henkilökunta voi epäselvissä tilanteissa antaa palautetta toimintaohjeiden päivittämiseksi.

Miten helposti löydät toimintaohjeet verkosta, vastasi 32 % hyvin, 56 % vaihtelevasti ja 12 % huonosti. Tästäkin näkee useammin toimintaohjeita käyttävän löytävän ne helposti, kun taas harvoin käyttävälle tulee hankaluuksia löytää niitä. Kommenteissa toimintaohjeita myös keuhuttiin hyviksi ja sieltä löytyy vastaus moneen kysymykseen.

4.2 Henkilökunnan palaute

Turun ammatti-instituutissa kerätään tietoa kouluterveyskyselyllä, työssäoppimisen palautekyselyllä, Kunta 10 henkilökunnan työtyytyväisyyskyselyllä, tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyllä, Wilman opettajan opintopalauteella, sisäisellä auditoinilla ja ryhmäedustajien kuulemistilaisuuksilla. Kyselyssä kartoitettiin, miten henkilökunta saa näistä palautetta itselleen.

Kouluterveyskysely tehdään 1. ja 2. vuoden opiskelijoille joka toinen vuosi ja siinä kartoitetaan opiskelijoiden terveydestä. Työssäoppimisen palautekysely kohdistuu opiskelijalle, työpaikkaohjaajalle ja ohjaavalle opettajalle. Kunta 10 henkilökunnan työtyytyväisyyskysely tehdään 2 vuoden välein. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysely kohdennetaan opiskelijoille. Wilman opettajan opintopalaute otetaan vähintään kerran vuodessa opiskelijoilta. Sisäinen auditointi toteutetaan 1,5 vuoden välein. Ryhmäedustajien kuulemistilaisuudet järjestetään kaksi kertaa lukuvuodessa.

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta, miten ovat saaneet palautetta aikaisemmin pidettyihin kyselyihin ja arviointitapoihin. Kouluterveyskysely pidetään opiskelijoille ja sillä kerätään tietoa opiskelijoiden terveyden tilasta suuressa mittakaavassa. Työssäoppimisen

palautekysely pidetään työssäoppimisen yhteydessä työpaikkaohjaajalle, opiskelijalle ja ohjaavalle opettajalle. Kunta 10 henkilökunnan työtyytyväisyyskysely on laaja kysely henkilökunnan työtyytyväisyydestä. Se pidetään Turun kaupungin henkilökunnalle säännöllisin väliajoin. Kyselyssä on mukana muitakin kaupunkeja. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kysely pidetään määräajoin opiskelijoille. Wilman opettajan opintopalaute on opiskelijoilta kerättävää palautetta opettajille pidetyistä kursseista. Ryhmäedustajien kuulemistilaisuudet ovat koulutuspäällikön pitämiä keskustelutilaisuuksia opetusryhmien valitseville edustajille.

Kouluterveyskyselystä puolet vastaajista kokivat saaneensa jonkin verran tai hyvin palautetta. Loput kokivat saaneensa vähän palautetta tai ei lainkaan palautetta.

Työssäoppimisen palautekyselystä 1/3 vastaajista kokivat saaneensa palautetta hyvin. Vastaajista ¼ koki saaneensa palautetta jonkin verran ja loput kokivat saaneensa vähän tai ei lainkaan.

Kunta 10 henkilökunnan työtyytyväisyyskyselystä vajaa puolet vastaajista kokivat saaneensa palautetta hyvin. Vastaajista 1/3 kokivat saaneensa palautetta jonkin verran ja loput kokivat saaneensa palautettua vähän.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselystä vajaa 1/3 vastaajista kokivat saaneensa palautetta hyvin. 1/3 vastaajista kokivat saaneensa palautetta jonkin verran ja loput kokivat saaneensa palautetta vähän tai ei ollenkaan.

Wilman opettajapalautteesta vajaa puolet vastaajista kokivat saaneensa palautetta hyvin. Loput vastaajista kokivat saaneensa palautetta jonkin verran tai vähän.

Sisäisestä auditoinnista vajaa puolet vastaajista kokivat saaneensa palautetta hyvin ja vajaa 1/3 koki saaneensa palautetta jonkin verran. Loput kokivat saaneensa palautetta vähän tai ei ollenkaan.

Ryhmän edustajien kuulemistilaisuuksista vajaa puolet vastaajista kokivat saaneensa palautetta hyvin. ¼ koki saaneensa palautetta jonkin verran ja reilu ¼ vastaajista koki saaneensa palautetta vähän tai ei lainkaan.

Kouluterveyskyselystä reilu 1/5 vastaajista kokivat saaneensa palautetta hyvin. Jonkin verran palautetta kokivat saaneensa ¼ ja loput reilut puolet vastaajista kokivat saaneensa palautetta vähän tai lainkaan.

Kyselyt eivät ole vastaajien mielestä tuoneet muutoksia toimintaan, vaikka kyselyjen tulosten perusteella pitäisi tehdä korjaavia toimenpiteitä. Tämä on aiheuttanut henkilökunnalle tilanteen, jossa he eivät näe muutoksia ja eivät viitsi vastata kyselyihin. Tällainen käyttäytyminen on harmillista, koska tällöin ei saada kaikilta palautetta toiminnasta.

4.3 Tulokset koulutaloittain

Heikoimmin Aninkaisten koulutalossa tunnettiin johtamisen, resurssien hankinta ja hallinta, ja osaamisen johtamisen. Tässä koulutalossa tulisi jatkossa panostaa johtamisen kehittämiseen, koska vastaajat ovat nähneet tämän suurimpana ongelmana laadunhallinnan näkökulmasta.

Kellonsoittajankadun koulutalossa haasteellisinta oli hankesuunnittelu ja hankkeiden toteutus. Positiivisena asiana tässä on, ettei hankkeiden suunnittelu ja toteutus ole suuren henkilöstömäärän tehtäviä.

Peltolan koulutalossa haasteellisimmat olivat viestintä ja markkinointi, resurssien hankinta ja hallinta ja osaamisen johtaminen. Tässä koulutalossa näyttäisi myös johtamisen olevan haasteellista. Peltolan koulutalossa on useampia koulutuspäälliköitä, joten johtamisen haasteet saattavat liittyä vain osaan henkilökunnasta.

Uudenmaantien koulutalossa haasteellisimmaksi nousivat lukuvuosisuunnittelu ja resurssien hankinta ja hallinta. Lukuvuosisuunnitteluun ja resurssien hankinnan ja hallintaan tietämystä pystytään parantamaan oikeanlaisella tiedotuksella ja koulutuksella.

Juhannuskukkulan koulutalossa haasteellisimmaksi nousivat strateginen suunnittelu, operatiivisten tavoitteiden asettaminen ja hankesuunnittelu ja hankkeiden toteutus. Strateginen suunnittelu ja operatiivisten tavoitteiden asettaminen ovat ylemmän johdon tehtäviä, joten asioista tiedottaminen auttaisi henkilökuntaa ymmärtämään tavoitteita. Hankesuunnittelu ja hankkeiden toteutus ovat etupäässä hankkeissa mukana olevien tehtäviä, mutta tiedotus koko henkilökunnalle olisi suotavaa.

Lemminkäisenkadun koulutalon haasteellisin kohde on johtaminen. Johtamisen haasteet ovat vaikeita, koska henkilökunnan tiedotus ja koulutus eivät tähän ongelmaan oikein sovi.

Koulutalojen välillä on aika isoja eroja toimintaohjeiden käyttämisessä. Aninkaistenkadun koulutalossa toimintaohjeita hyödyntää 2/3 vastaajista kerran kuukaudessa, kun

taas Kellonsoittajankadun koulutalossa toimintaohjeita hyödyntää 4/5 vain 1-2 kertaa vuodessa. Tämä on hälyttävän vähän. Taulukossa 1 esitetään koulutalojen vastausten jakautuma toimintaohjeiden hyödyntämisestä.

Taulukko 1. Toimintaohjeiden hyödyntäminen

	vähintään kerran vii- kossa	vähintään kerran kuussa	1-2 kertaa luku- vuodessa	en hyödyn- nä lainkaan
Aninkaistenkatu	8 %	58 %	33 %	0 %
Juhannuskukkula	0 %	33 %	57 %	10 %
Kellonsoittajankatu	0 %	22 %	78 %	0 %
Lemminkäisenkatu	0 %	33 %	67 %	0 %
Peltola	15 %	15 %	54 %	15 %
Uudenmaantie	25 %	13 %	63 %	0 %

Toimintaohjeet ovat vastaajien mielestä melko hyviä, vaikka koulutalojen välillä onkin jonkin verran hajontaa (taulukko 2). Lemminkäisenkadun koulutalon vastaajien mielestä toimintaohjeet olivat parhaiten toimivia.

Tästä voitaisiin huomioida tekniikan aloilla olevan enemmän tyytymättömyyttä toimintaohjeisiin kuin muualla.

Taulukko 2. Miten toimintaohjeet tukevat omaa tehtävää

	erittäin huonos- ti	huonosti	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
Aninkaistenkatu	0 %	17 %	33 %	50 %	0 %
Juhannuskukkula	5 %	19 %	52 %	24 %	0 %
Kellonsoittajankatu	0 %	0 %	67 %	33 %	0 %
Lemminkäisenkatu	0 %	0 %	33 %	67 %	0 %
Peltola	0 %	31 %	38 %	31 %	0 %
Uudenmaantie	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %

Koulutuksen ja tiedotuksen tarve on vastaajien mukaan melko samanlaista eri koulutaloissa (taulukko 3). Aninkaisten koulutalossa koulutustarve oli vastaajien mielestä suurinta ja Kellonsoittajankadun koulutalossa pienintä. Tosin sielläkin vastaajien tarpeet menivät lähes tasoihin.

Kellonsoittajankadun koulutalon kohdalla on mielenkiintoista se, että siellä hyödynnetään toimintaohjeita vähinten ja koulutustarve nähdään pienimpänä. Käytännössä suurin koulutustarve on juuri Kellonsoittajankadun koulutalossa.

Taulukko 3. Lisätiedon tarve toimintajärjestelmästä

	Kyllä	Ei
Aninkaistenkatu	75 %	25 %
Juhannuskukkula	67 %	33 %
Kellonsoittajankatu	44 %	56 %
Lemminkäisenkatu	50 %	50 %
Peltola	46 %	54 %
Uudenmaantie	50 %	50 %

Palautteiden saanti koulutaloittain

Aninkaisten koulutalossa palautetta saadaan hyvin eri kyselyistä. Ainoastaan kouluterveyskyselystä vastaajat eivät olleet saaneet riittävästi palautetta.

Kellonsoittajankadun koulutalossa palautetta saadaan myös eri kyselyistä. Ainoastaan kouluterveyskyselystä vastaajat eivät olleet saaneet riittävästi palautetta.

Juhannuskukkulan koulutalossa palautetta saadaan edellisiin koulutaloihin verrattuna huomattavasti vähemmän. Vähiten palautetta saatiin kouluterveyskyselystä, tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselystä ja työssäoppimisen palautekyselystä.

Lemminkäisenkadun koulutalossa saadaan hyvin palautetta eri kyselyistä. Tässäkin koulutalossa kouluterveyskyselystä saatiin heikoiten palautetta.

Peltolan koulutalossa palautetta saadaan kaikista koulutaloista vähiten. Tässäkin koulutalossa heikoimmat palautteet saadaan kouluterveyskyselystä, työssäoppimisen palautekyselystä ja tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselystä.

Uudenmaantien koulutalossa palautetta saadaan kohtuullisesti. Kouluterveyskyselystä ja työssäoppimisen palautekyselystä saatiin vähiten palautetta tässä koulutalossa. Sisäisestä auditoinnista saatiin hyvin palautetta. Lähes 90 % oli vastannut saaneensa melko hyvin palautetta sisäisestä auditoinnista

Toimintaohjeet löytyvät vastaajien mielestä verkosta vaihtelevasti. Vain 1/3 vastaajista löytää toimintaohjeet hyvin verkosta. Tässä on erittäin tärkeä kehittämisen kohde, jotta toimintaohjeet saadaan toimivampaan käyttöön. Tällä hetkellä ne ovat hajallaan eri järjestelmissä, mistä ne pitäisi saada koottua johonkin helposti käytettävään paikkaan.

Taulukko 4. Toimintaohjeiden löytyminen verkosta

	hyvin	vaihtelevasti	huonosti
Aninkaistenkatu	33 %	67 %	0 %
juhannuskukkula	33 %	48 %	19 %
Kellonsoittajankatu	33 %	67 %	0 %
Lemminkäisenkatu	17 %	67 %	17 %
Peltola	38 %	46 %	15 %
Uudenmaantie	25 %	63 %	13 %

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi useiden koulutalojen kohdalla. Tällöin yksittäisen vastaajan vastauksille tuli suuri painoarvo. Ainoastaan Juhannuskukkulan koulutalosta vastauksia tuli melko hyvin. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että kyselyn tekijä työskentelee kyseisellä koulutalolla. Vastausintoon vaikuttaa varmasti se, että oppilaitoksessa järjestetään useita kyselyjä vuosittain, mutta henkilökunnalle ei juuri-kaan näy näiden kyselyjen vaikutus toimintaan. Jos henkilökunta näkisi kyselyjen vaikuttavan toimintaan, niin silloin kyselyihin suhtauduttaisiin vakavasti. Kyselyjen tuloksia vertailtaessa pitäisi myös huomata, onko tuloksissa tapahtunut muutoksia. Mikäli muutoksia ei ole tapahtunut, niin silloin toiminta ei ole voinut muuttua mihinkään. Yleisesti ottaen kyselyjen tuloksista voidaan tiedottaa henkilökunnalle, mutta se jää siihen. Kyselyt eivät näy toiminnan kehityksessä, vaan jäävät henkilökunnan oman toiminnan kehittämisen varaan.

Tämä vaatii suuren toimintakulttuurin muutoksen johtamisessa. Toimintajärjestelmä vaatii nykyistä enemmän resursointia, jotta järjestelmä saadaan paremmin henkilöstön jokapäiväiseen työhön. Nykyinen toiminta ei täytä ISO 9001 -standardin toimintamallia jatkuvasta parantamisesta henkilöstön näkökulmasta. Nykyisessä toiminnassa on unohdettu riittävä analyysi ja parantaminen. Ilman kehittäviä toimenpiteitä toiminta ei voi parantua. On myös uskallettava ottaa riskejä toimintaa kehitettäessä, jolloin pystytään kokeilemaan käytännössä, onko parannusehdotus toimiva vai tarvitseeko se muutoksia. Tämän takia kyselyjä järjestetään säännöllisesti, jotta pystytään näkemään tehtyjen muutosten vaikutus toimintaan. Mikäli tulokset paranevat, niin silloin voidaan toiminnan kehittämistä jatkaa samaan suuntaan. Jos tulokset heikkenevät, niin silloin tiedetään muutosten olleen vääränlaisia. Tässäkin on hyvänä puolena se, että tiedetään mihin suuntaan toimintaa ei kannata yrittää muuttaa.

Yhtenä ongelmana saattaa olla myös nykyisten kyselyjen laajuus. Jos kysely on laaja-alainen ja kysymykset heikosti kohdennettuja, niin tällöin on vaikea lähteä kehittämään toimintaa tuloksilla. Tarvitaan hyvin kohdennettuja kysymyksiä, jolloin toiminnan kehittäminen huomattavasti helpottuu. Laajoissa kysymyksissä voidaan tehdä vahingossa useita muutoksia kysymyksen alueeseen, joista osa voi olla hyviä ja osa huonoja. Tällöin tuloksista ei voida sanoa miten muutokset ovat toimineet.

Yhtenä osana on myös kyselyyn vastaajien informointi ja perehdyttäminen kyselyyn. Jos vastaaja näkee kyselyn hyödyt, niin hän paneutuu kyselyyn ja vastaa rehellisesti. Oikeellisen palautteen saaminen kyselyistä auttaa toiminnan kehittämistä. Jos vastaajat vastaavat kyselyihin vain sinnepäin -tyyllillä, niin silloin ei saada todenmukaista tietoa kyselystä. Tällöin muutosten vaikutus todellisuuteen tulee vaikeaksi.

Laadunhallintaan on myös resursoitava riittävästi, jotta se toimii. Liian vähäinen resurssointi estää jatkuvan parantamisen, koska parantaviin toimiin ei ole aikaa. Laadunhallinta tulisi nähdä sijoituksena eikä kuluna. Toimiva laadunhallinta säästää rahaa, kun se saadaan toimimaan riittävällä tasolla. Esimerkiksi jos henkilökunnan toimintaohjeet ovat hyviä ja henkilökunta löytää ne helposti ja nopeasti, niin tämä säästää helposti työaika.

Hankalat tietojärjestelmät luovat henkilöstölle oman haasteensa käyttää niitä. Tämä voi aiheuttaa tilanteen, jossa työntekijä ei käytä järjestelmää tai käyttää väärin. Turun kaupungin yhteiset järjestelmät ovat helposti niin laajoja, että niitä harvoin käyttävä ei osaa käyttää niitä.

Tutkimuskysymysten vastaukset

Mikä on ammatti-instituutin toiminnanohjauksen nykytila henkilöstön mielestä?

Henkilökuntaa haastatteleamalla kerättiin heidän näkemyksiään ja mielipiteitä toimintajärjestelmän toiminnasta. Lisäksi tehtiin kysely toimintajärjestelmästä koko henkilökunnalle. Kyselyllä kerättiin tietoa muun muassa toimintaohjeiden sopivuudesta, löydettävyydestä ja palautteista. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi. Tämä laskee tulosten luotettavuutta jonkin verran. Henkilökunnalla ei ole oikein tarkkaa käsitystä toiminnanohjauksen nykytilasta, mistä osoituksena yli puolet haluaisivat lisää tietoa ja koulutusta asiasta.

Millaista palautetta järjestelmä tuottaa?

Henkilökunta kokee saavansa palautetta vaihtelevan määrän eri laadunhallintaan liittyvistä kyselyistä. Eri kyselyjen vastauksia viestitään henkilökunnalle, mutta niiden vaikutus jää henkilöstön näkemyksestä vähäiseksi. Palautteisiin vaikuttaa myös henkilön koulutaloon sijoittuminen, koska eri koulutaloissa on eri koulutuspäälliköt ja toimintakulttuurit. Ammatti-instituutille pitää kehittää yhteinen palautejärjestelmä, jolloin sijoittuminen eri koulutaloihin ei vaikuttaisi palautteen saamiseen koko organisaatiota koskevissa asioissa. Eri kyselyiden tuloksista saadaan tietoa, mutta tulosten vaikutusta

toimintaa ei havaita. Oppilaitoksen johdon tulee kehittää toimintajärjestelmää ja informoida siitä tehokkaasti henkilöstölle.

Miten palautetta hyödynnetään?

Turun ammatti-instituutissa henkilökunta kokee palautteen hyödyntämisen jäävän melko paljon henkilökunnan omalle vastuulle. Kyselyjen tulosten pohjalta jokainen voi kehittää omaa toimintaansa paremmaksi. Haastattelujen perusteella henkilökunta ei näe johdon tekevän parantavia muutoksia tulosten pohjalta. Kyselyjen tulokset jäävät tällöin vaille kokonaisvaltaista hyödyntämistä. Oppilaitoksen johdon tulee tehdä selkeitä muutoksia toimintajärjestelmään ja esittää näiden muutosten taustalla olevat palautteet. Samoja kyselyjä järjestetään vuosittain ja niiden tulokset muuttuvat vähän. Tämä viestii siitä, ettei saatuja palautteita ole hyödynnetty kunnolla. Tämä aiheuttaa lisäksi henkilökunnalle negatiivisen asenteen kyselyjä kohtaan, kun ei nähdä niiden vaikutusta toimintaan.

Minkälainen on järjestelmän nykytila?

Toimintajärjestelmässä on hyviä ja huonoja puolia. Siellä on paljon hyödyllisiä ohjeita erilaisiin tilanteisiin. Nykyinen toimintajärjestelmä koetaan etäisenä, koska järjestelmät ovat vähän hajanaisia ja henkilöstölle ei tiedoteta ja järjestetä koulutusta niistä. Toimintajärjestelmää pitäisi enemmän myydä henkilöstölle, jotta se ei olisi nykyisenlainen peikko. Oppilaitoksen johdon tulee myös lisätä toimintaohjeiden noudattamisen valvontaa. Tällä hetkellä valvonta on puutteellista ja tästä johtuen niitä ei aina noudateta. Turun ammatti-instituutissa laadunhallintajärjestelmällä ja toiminnanohjausjärjestelmällä on huono maine osalla henkilöstöstä. Tämä johtuu osin siitä, että henkilöstö ei tarkoin tiedä, mitä nämä ovat.

Miten koulutalojen toimintoja saisi yhdenmukaistettua?

Eri koulutaloilla on nykyään omanlaisiaan toimintakulttuureita. Tämä on hyvin ymmärrettävissä, koska koulutaloissa toimii hyvin erilaisia aloja. Hyvin helposti esimerkiksi naisvaltaisella sosiaali- ja terveysalalla toiminta on erilaista kuin miesvaltaisilla teknikan aloilla. Näitä kulttuurieroja pystytään tasoittamaan johtamisella ja toimintajärjestelmällä. Nykyistä toimintajärjestelmää noudattamalla saataisiin jo muutoksia aikaan. Tämä asia pitää myös ymmärtää koulutalojen koulutuspäälliköiden, jotta heidänkin toimintansa perustuu toimintajärjestelmään. Mikäli koulutuspäälliköt toimivat eri tavoin, niin toimintaa ei saada yhdenmukaistettua koulutalojen välillä. Koulutalojen välille pitää

myös saada paremmat keskusteluyhteydet, jotta huhupuheille ei jää niin suurta mahdollisuutta vaikuttaa toimintaa.

Turun ammatti-instituutissa pitää toimintajärjestelmään panostaa joka tasolla. Ei riitä ainoastaan, että oppilaitoksen johto panostaa ainoastaan siihen. Koko henkilökunnan tulee ottaa vakavasti toimintajärjestelmä.

LÄHTEET

EFQM Model. 2010. Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset. Helsinki: Laatukeskus.

Heikkinen M, 2006 Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimon prosessinkuvaukset. opinnäytetyö. Tradenomikoulutus. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2016 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7305/plka4smaireh.pdf?sequence=1>.

Heino U, 2008. Kokonaisvaltaisen laadunhallintajärjestelmän luominen. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.11.2016 http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1326/Heino_Ulla-Maija.pdf?sequence=1.

ISO 9000:2015 Standardi. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto

ISO 9001:2015 Standardi. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset

ISO 19011:2009 Standardi. Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet.

Jokinen T, 2015. Laatuja laadunhallintasidosryhmäyhteistyössä – case Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.11.2016 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97452/GRADU-1434976813.pdf?sequence=1>.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, JHS 152 Prosessien kuvaaminen

Kärnä K, 2015. Toimintajärjestelmä tuotannonohjauksen apuvälineenä. Opinnäytetyö. Rakentamisen koulutusohjelma (YAMK). Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2016 https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91245/Karna_Katariina.pdf?sequence=1

Lindroos J, 2012. Etelä-kymenlaakson ammattiopiston toimintajärjestelmän kehitystyö; mittariston rakentaminen. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtaminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2016 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38349/Lindroos_Jukka.pdf?sequence=1.

Mantela K, 2015. Oppilaitoksen johtaminen. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtaminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.11.2016 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96036/kimmo_mantela.pdf?sequence=1.

Opetushallitus. EFQM-malli. Viitattu 3.12.2016 http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm/efqm_malli

Opetushallitus. 2015. Opas ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien itsearviointiin. Viitattu 10.9.2016 http://www.oph.fi/download/163636_Opas_itsearviointi_12-2014.pdf

Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Viitattu 10.9.2016. http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011-2020, Viitattu 10.9.2016. <http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=fi>

Pohjalainen H, 2012. Toiminnanohjauksen kehittäminen oppilaitoksessa. Opinnäytetyö. Logistikan koulutusohjelma. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2016 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40290/Pohjalainen%20Harri.pdf?sequence=1>

Ruotsalainen R, 2010. Koulutusprosessin laadun sisäisen auditoinnin mallin kehittäminen. Opinnäytetyö. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu

30.11.2016

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23829/Ruotsalainen_Riikka.pdf?sequence=1

Saarimaa M, 2010. Johtamismallin kehittäminen Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimolla. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.11.2016

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17300/SaarimaaMikko.pdf?sequence=1>

Sarajarvi K, 2013. Toiminnanohjausjärjestelmä ammattiopistoon, Käyttöönoton haasteet Oulun Seudun ammattiopiston kone- ja metallitekniiikan osastolla. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.11.2016

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59421/Sarajarvi_Kimmo.pdf?sequence=1

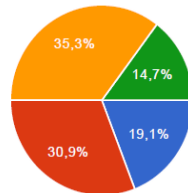
Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Ylander K, 2011. Ammatillisen peruskoulutuksen auto-osaston toimintojen sovittaminen laatu- ja ympäristöjärjestelmään. Kehittämishanke. Opettajankoulutus. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2016

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37205/Ylander_Kimmo.pdf?sequence=2

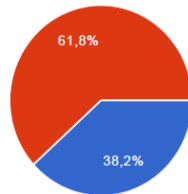
Henkilöstökyselyn koonti

Ikäsi



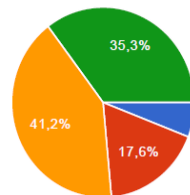
-40	13	19.1 %
40-50	21	30.9 %
50-60	24	35.3 %
60+	10	14.7 %

Sukupuoli



Nainen	26	38.2 %
Mies	42	61.8 %

Miten pitkään olet työskennellyt Turun ammatti-insituutissa

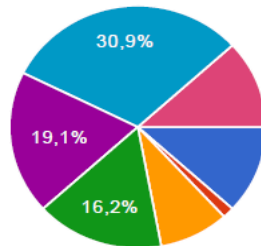


0-3 vuotta	4	5.9 %
3-7 vuotta	12	17.6 %
7-15 vuotta	28	41.2 %
Yli 15 vuotta	24	35.3 %

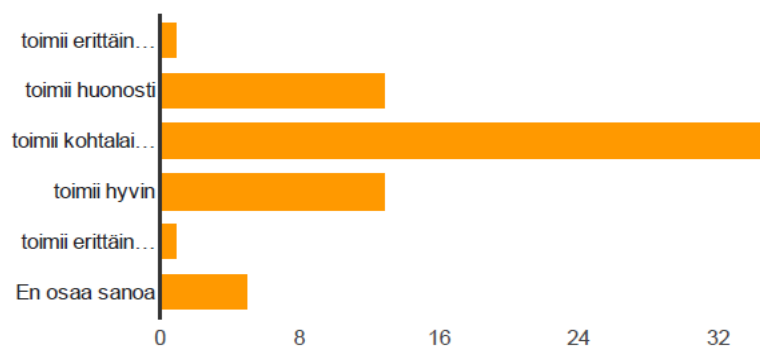
Millä vastuualueella toimit



koulutuksen vastuualueella	64	97 %
koulutuksen yhteisissä palveluissa	3	4.5 %

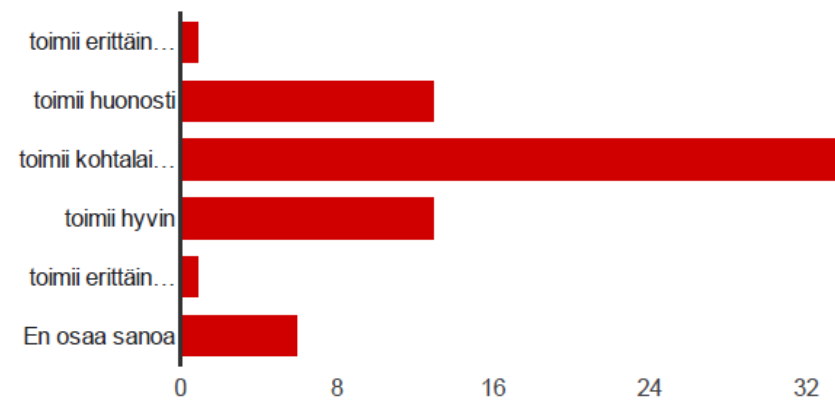
Missä koulutalossa työskentelet?

Kellonsoittajankadun koulutalo, suomenkielinen	8	11.8 %
Kellonsoittajankadun koulutalo, ruotsinkielinen	1	1.5 %
Lemminkäisenkadun koulutalo	6	8.8 %
Aninkaisten koulutalo	11	16.2 %
Peltolan koulutalo	13	19.1 %
Juhannuskukkulan koulutalo	21	30.9 %
Uudenmaantien koulutalo	8	11.8 %

Strateginen suunnittelu (Turku strategia, strateginen sopimus) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]

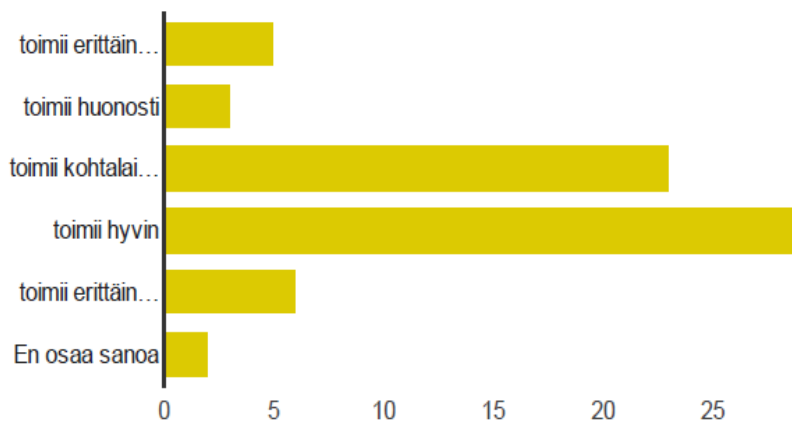
toimii erittäin huonosti	1	1.5 %
toimii huonosti	13	19.1 %
toimii kohtalaisesti	35	51.5 %
toimii hyvin	13	19.1 %
toimii erittäin hyvin	1	1.5 %
En osaa sanoa	5	7.4 %

Operatiivisten tavoitteiden asettaminen (operatiivinen sopimus) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



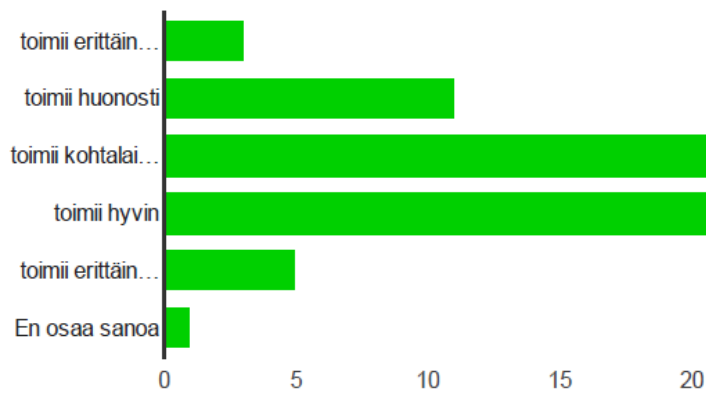
toimii erittäin huonosti	1	1.5 %
toimii huonosti	13	19.1 %
toimii kohtalaisesti	34	50 %
toimii hyvin	13	19.1 %
toimii erittäin hyvin	1	1.5 %
En osaa sanoa	6	8.8 %

Koulutustarjonnan suunnittelu (aloituspaikat, mitä tutkintoja meillä voi opiskella) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



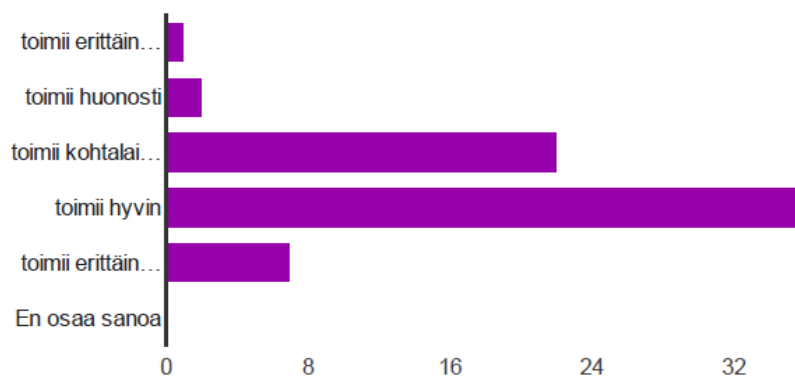
toimii erittäin huonosti	5	7.4 %
toimii huonosti	3	4.4 %
toimii kohtalaisesti	23	33.8 %
toimii hyvin	29	42.6 %
toimii erittäin hyvin	6	8.8 %
En osaa sanoa	2	2.9 %

Lukuvuosisuunnittelu (työnjako, Kurre-suunnittelu, resurssitunnit) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



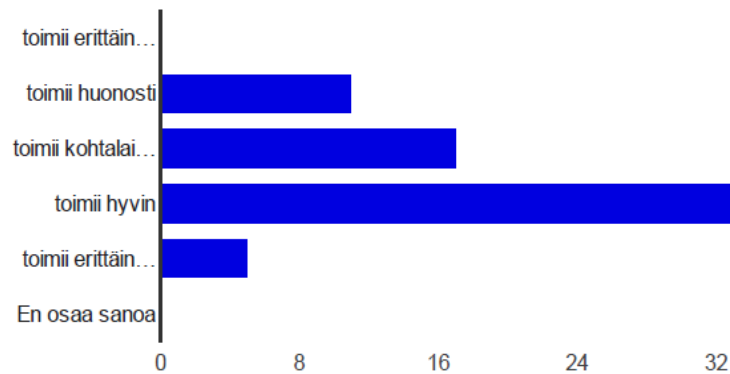
toimii erittäin huonosti	3	4.4 %
toimii huonosti	11	16.2 %
toimii kohtalaisesti	24	35.3 %
toimii hyvin	24	35.3 %
toimii erittäin hyvin	5	7.4 %
En osaa sanoa	1	1.5 %

Opetuksen ja ohjaamisen suunnittelu (opettajan oman opetuksen suunnittelu) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



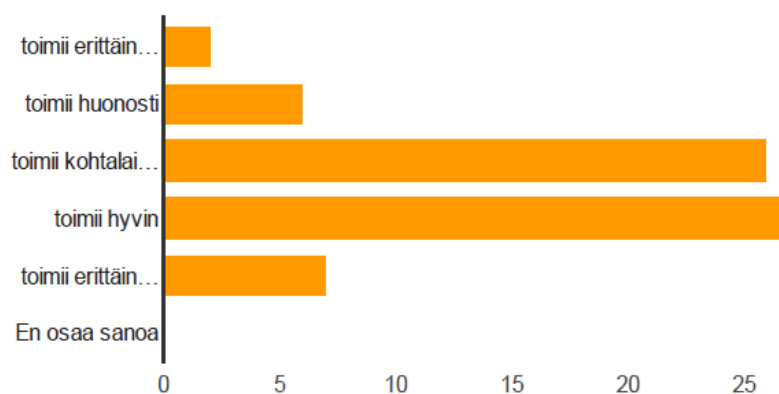
toimii erittäin huonosti	1	1.5 %
toimii huonosti	2	2.9 %
toimii kohtalaisesti	22	32.4 %
toimii hyvin	36	52.9 %
toimii erittäin hyvin	7	10.3 %
En osaa sanoa	0	0 %

Opetuksen, ohjaamisen ja valmentamisen toteutus (opettaminen, työssäoppimisen ohjaaminen, opinto-ohjauksen toteuttaminen) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



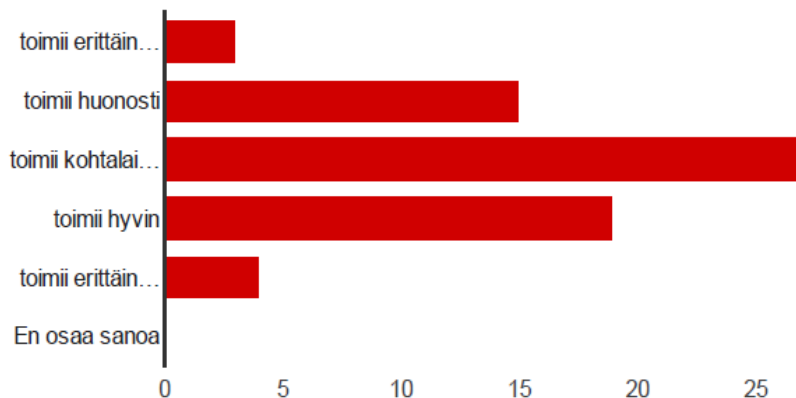
toimii erittäin huonosti	0	0 %
toimii huonosti	11	16.2 %
toimii kohtalaisesti	17	25 %
toimii hyvin	35	51.5 %
toimii erittäin hyvin	5	7.4 %
En osaa sanoa	0	0 %

Sidosryhmäyhteistyö (yhteistyö mm. työelämän kanssa) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



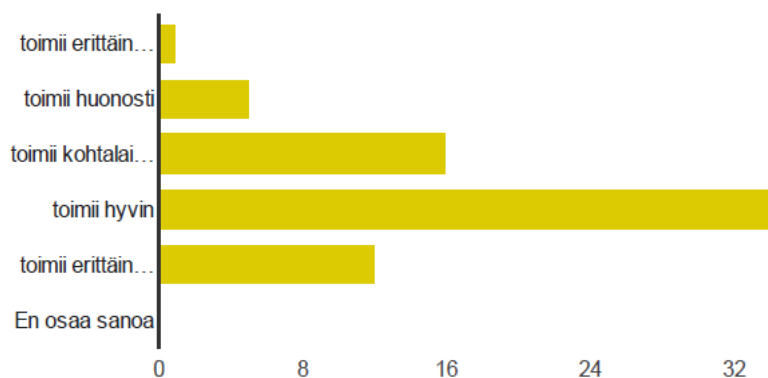
toimii erittäin huonosti	2	2.9 %
toimii huonosti	6	8.8 %
toimii kohtalaisesti	26	38.2 %
toimii hyvin	27	39.7 %
toimii erittäin hyvin	7	10.3 %
En osaa sanoa	0	0 %

Viestintä ja markkinointi (tiedottaminen talon sisällä ja ulospäin, oppilaitoksen markkinointi) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



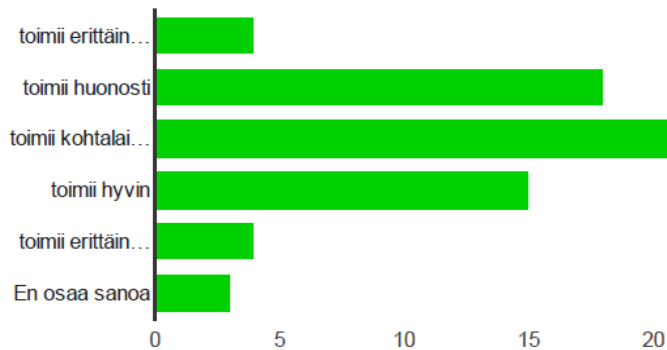
toimii erittäin huonosti	3	4.4 %
toimii huonosti	15	22.1 %
toimii kohtalaisesti	27	39.7 %
toimii hyvin	19	27.9 %
toimii erittäin hyvin	4	5.9 %
En osaa sanoa	0	0 %

Opiskelun tukipalvelut (opinto-ohjaus, tukitiimi, ruokapalvelut, toimistopalvelut, ym.) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



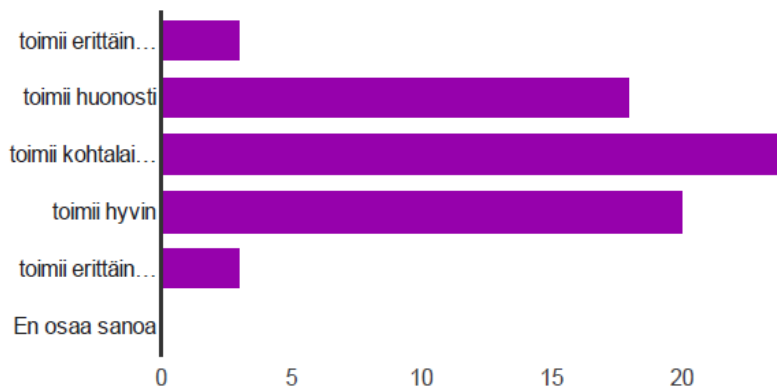
toimii erittäin huonosti	1	1.5 %
toimii huonosti	5	7.4 %
toimii kohtalaisesti	16	23.5 %
toimii hyvin	34	50 %
toimii erittäin hyvin	12	17.6 %
En osaa sanoa	0	0 %

Hankesuunnittelu ja hankkeiden toteutus (esim. OPH:n hankkeet, projektitoimisto)
[Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



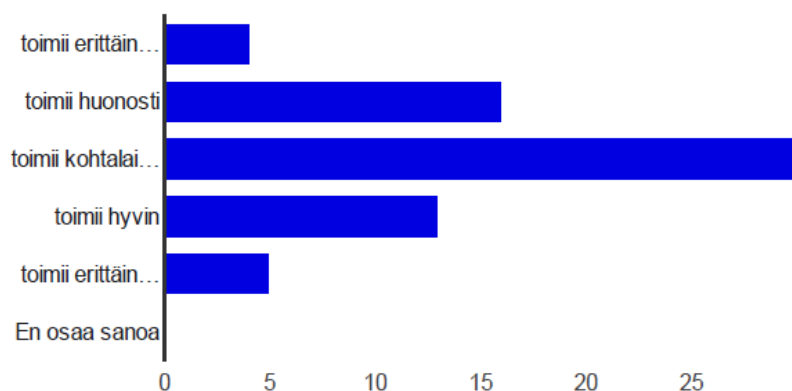
toimii erittäin huonosti	4	5.9 %
toimii huonosti	18	26.5 %
toimii kohtalaisesti	24	35.3 %
toimii hyvin	15	22.1 %
toimii erittäin hyvin	4	5.9 %
En osaa sanoa	3	4.4 %

Johtaminen (johtamisjärjestelmän selkeys ja toimivuus) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



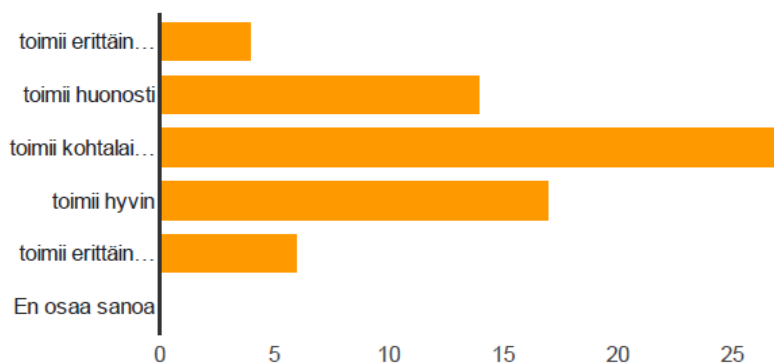
toimii erittäin huonosti	3	4.4 %
toimii huonosti	18	26.5 %
toimii kohtalaisesti	24	35.3 %
toimii hyvin	20	29.4 %
toimii erittäin hyvin	3	4.4 %
En osaa sanoa	0	0 %

**Resurssien hankinta ja hallinta (talous, henkilöstö, koneet, laitteet, tarvikkeet)
[Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]**



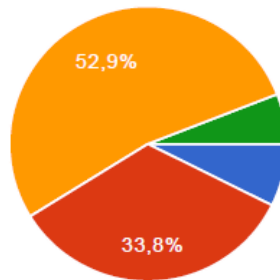
toimii erittäin huonosti	4	5.9 %
toimii huonosti	16	23.5 %
toimii kohtalaisesti	30	44.1 %
toimii hyvin	13	19.1 %
toimii erittäin hyvin	5	7.4 %
En osaa sanoa	0	0 %

Osaamisen johtaminen (kehityskeskustelut, täydennyskoulutus) [Miten hyvin seuraavat toimintajärjestelmän osa-alueet mielestäsi toimivat?]



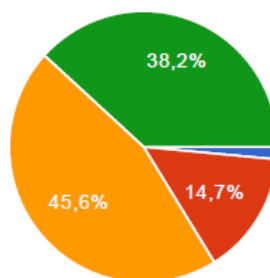
toimii erittäin huonosti	4	5.9 %
toimii huonosti	14	20.6 %
toimii kohtalaisesti	27	39.7 %
toimii hyvin	17	25 %
toimii erittäin hyvin	6	8.8 %
En osaa sanoa	0	0 %

Miten usein hyödynnät toimintaohjeita?



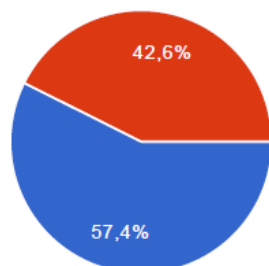
Vähintään kerran viikossa	5	7.4 %
Vähintään kerran kuussa	23	33.8 %
1-2 kertaa lukukaudessa	36	52.9 %
En hyödynnä lainkaan	4	5.9 %

Miten hyvin toimintaohjeet tukevat omaa tehtävääsi?



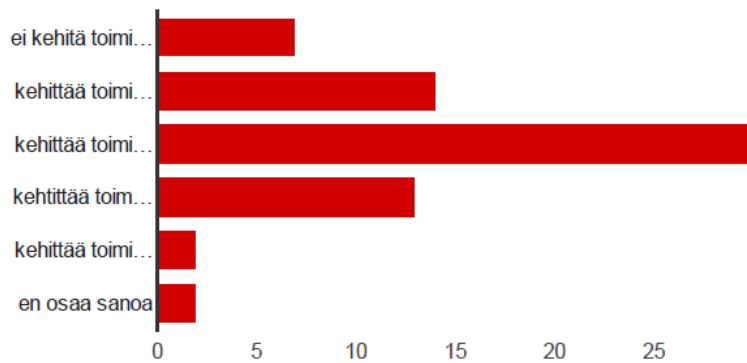
erittäin huonosti	1	1.5 %
huonosti	10	14.7 %
kohtalaisesti	31	45.6 %
hyvin	26	38.2 %
erittäin hyvin	0	0 %

Tarvitsetko mielestäsi enemmän tietoa ja koulutusta toimintajärjestelmästä?



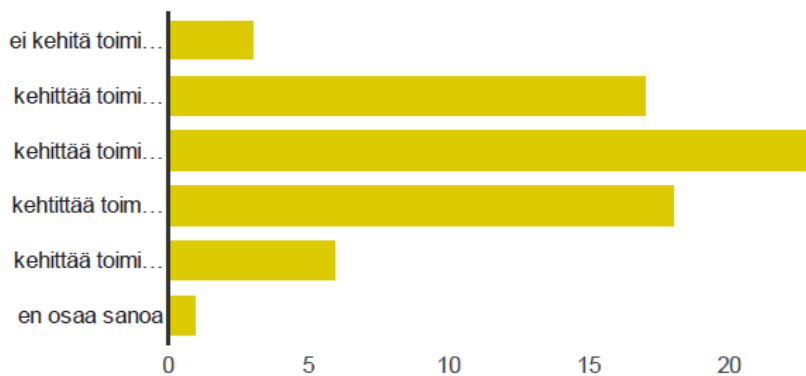
kyllä	39	57.4 %
ei	29	42.6 %

Kouluterveyskysely (tehdään 1. ja 2. vuoden opiskelijoille joka toinen vuosi) [Miten hyödyllisinä koet seuraavat toiminnan arviointitavat]



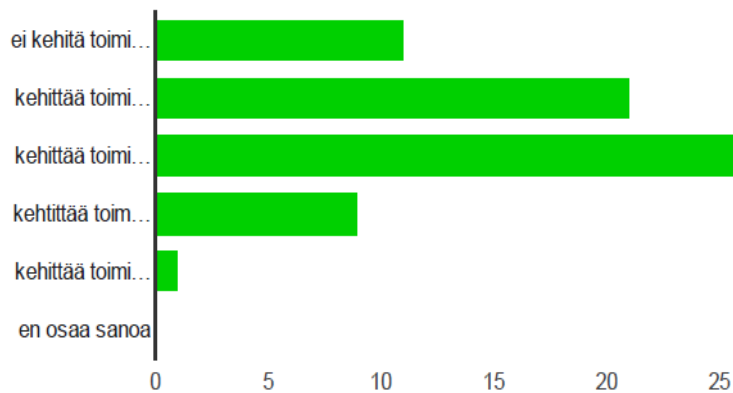
ei kehitä toimintaa lainkaan	7	10.3 %
kehittää toimintaa vähän	14	20.6 %
kehittää toimintaa jonkin verran	30	44.1 %
kehittää toimintaa paljon	13	19.1 %
kehittää toimintaa erittäin paljon	2	2.9 %
en osaa sanoa	2	2.9 %

Työssäoppimisen palautekysely (kohdistuu opiskelijalle, työpaikkaohjaajalle ja ohjaavalle opettajalle, toteutetaan jokaiselle koulutusosalalle vähintään kolmen vuoden välein) [Miten hyödyllisinä koet seuraavat toiminnan arviointitavat]



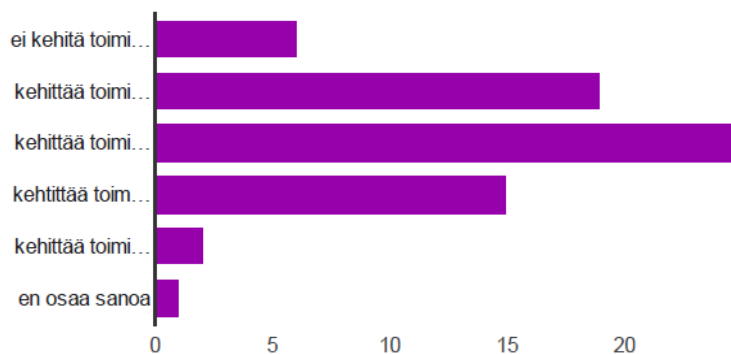
ei kehitä toimintaa lainkaan	3	4.4 %
kehittää toimintaa vähän	17	25 %
kehittää toimintaa jonkin verran	23	33.8 %
kehittää toimintaa paljon	18	26.5 %
kehittää toimintaa erittäin paljon	6	8.8 %
en osaa sanoa	1	1.5 %

Kunta 10 henkilökunnan työtyytyväisyyskysely (tehdään 2 vuoden välein, seuraava syksyllä 2016) [Miten hyödyllisinä koet seuraavat toiminnan arviointitavat]



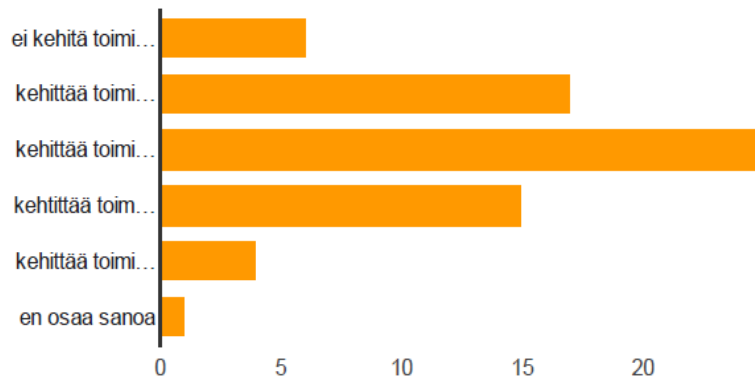
ei kehitä toimintaa lainkaan	11	16.2 %
kehittää toimintaa vähän	21	30.9 %
kehittää toimintaa jonkin verran	26	38.2 %
kehittää toimintaa paljon	9	13.2 %
kehittää toimintaa erittäin paljon	1	1.5 %
en osaa sanoa	0	0 %

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysely (kohdennetaan opiskelijoille, viimeksi joulukuussa 2015) [Miten hyödyllisinä koet seuraavat toiminnan arviointitavat]



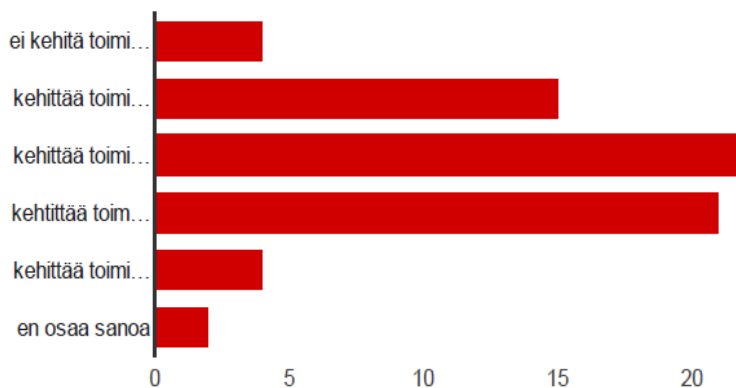
ei kehitä toimintaa lainkaan	6	8.8 %
kehittää toimintaa vähän	19	27.9 %
kehittää toimintaa jonkin verran	25	36.8 %
kehittää toimintaa paljon	15	22.1 %
kehittää toimintaa erittäin paljon	2	2.9 %
en osaa sanoa	1	1.5 %

Sisäinen auditointi (toteutetaan 1,5 vuoden välein, teemat vaihtuvat) [Miten hyödyllisinä koet seuraavat toiminnan arviointitavat]



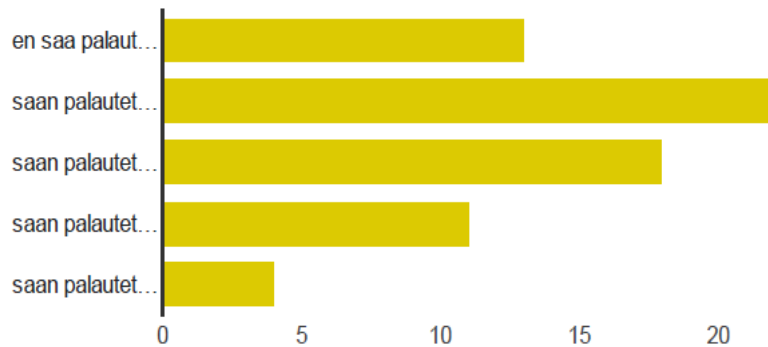
ei kehitä toimintaa lainkaan	6	8.8 %
kehittää toimintaa vähän	17	25 %
kehittää toimintaa jonkin verran	25	36.8 %
kehittää toimintaa paljon	15	22.1 %
kehittää toimintaa erittäin paljon	4	5.9 %
en osaa sanoa	1	1.5 %

Ryhmäedustajien kuulemistilaisuuudet (ryhmäedustajia kuullaan kaksi kertaa lukuvuodessa) [Miten hyödyllisinä koet seuraavat toiminnan arviointitavat]



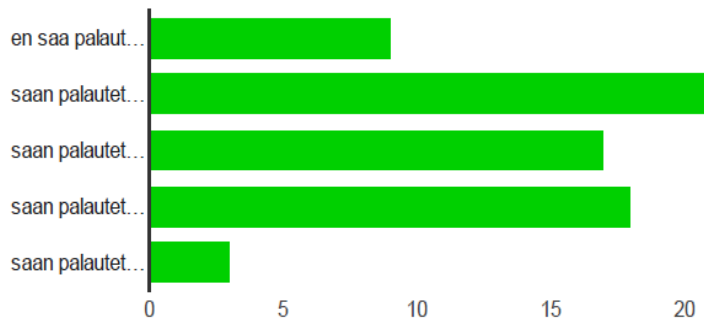
ei kehitä toimintaa lainkaan	4	5.9 %
kehittää toimintaa vähän	15	22.1 %
kehittää toimintaa jonkin verran	22	32.4 %
kehittää toimintaa paljon	21	30.9 %
kehittää toimintaa erittäin paljon	4	5.9 %
en osaa sanoa	2	2.9 %

Kouluterveyskysely (tehdään 1. ja 2. vuoden opiskelijoille joka toinen vuosi) [Miten hyvin saat tietoa seuraavien arviointien tuloksista?]



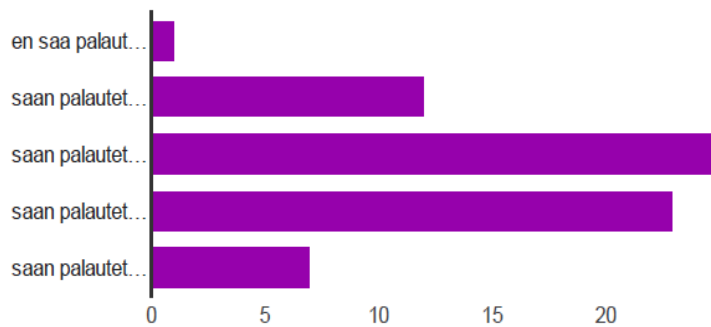
en saa palautetta lainkaan	13	19.1 %
saan palautetta vähän	22	32.4 %
saan palautetta jonkin verran	18	26.5 %
saan palautetta melko hyvin	11	16.2 %
saan palautetta erittäin hyvin	4	5.9 %

Työssäoppimisen palautekysely (kohdistuu opiskelijalle, työpaikkaohjaajalle ja ohjaavalle opettajalle, toteutetaan jokaiselle koulutusosalalle vähintään kolmen vuoden välein) [Miten hyvin saat tietoa seuraavien arviointien tuloksista?]



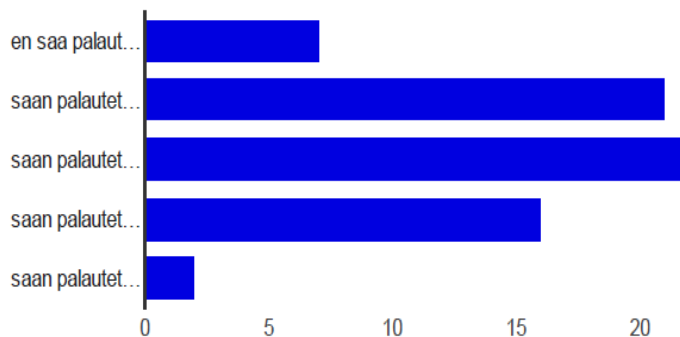
en saa palautetta lainkaan	9	13.2 %
saan palautetta vähän	21	30.9 %
saan palautetta jonkin verran	17	25 %
saan palautetta melko hyvin	18	26.5 %
saan palautetta erittäin hyvin	3	4.4 %

Kunta 10 henkilökunnan työtyytyväisyyskysely (tehdään 2 vuoden välein, seuraava syksyllä 2016) [Miten hyvin saat tietoa seuraavien arviointien tuloksista?]



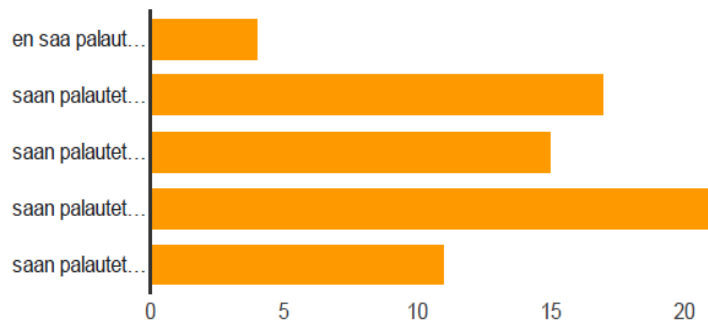
en saa palautetta lainkaan	1	1.5 %
saan palautetta vähän	12	17.6 %
saan palautetta jonkin verran	25	36.8 %
saan palautetta melko hyvin	23	33.8 %
saan palautetta erittäin hyvin	7	10.3 %

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysely (kohdennetaan opiskelijoille, viimeksi joulukuussa 2015) [Miten hyvin saat tietoa seuraavien arviointien tuloksista?]



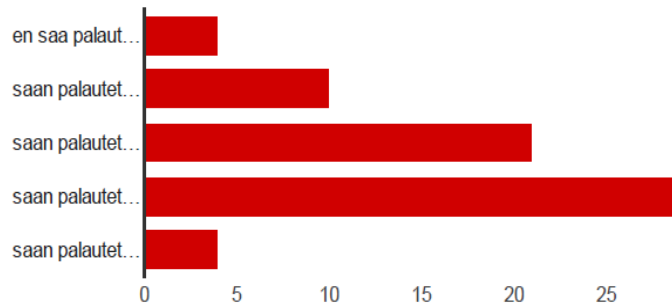
en saa palautetta lainkaan	7	10.3 %
saan palautetta vähän	21	30.9 %
saan palautetta jonkin verran	22	32.4 %
saan palautetta melko hyvin	16	23.5 %
saan palautetta erittäin hyvin	2	2.9 %

Wilman opettajan opintopalaute (opettaja ottaa Wilma-palautteen vähintään kerran lukukaudessa) [Miten hyvin saat tietoa seuraavien arviointien tuloksista?]



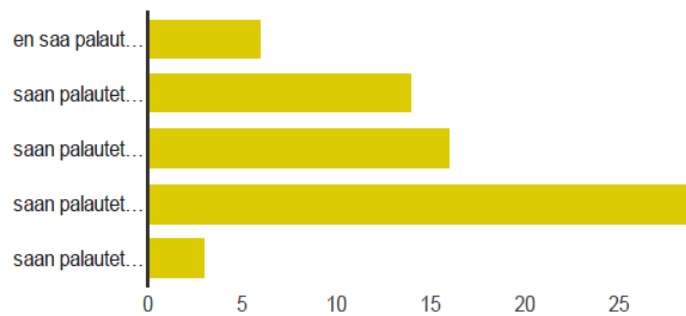
en saa palautetta lainkaan	4	5.9 %
saan palautetta vähän	17	25 %
saan palautetta jonkin verran	15	22.1 %
saan palautetta melko hyvin	21	30.9 %
saan palautetta erittäin hyvin	11	16.2 %

Sisäinen auditointi (toteutetaan 1,5 vuoden välein, teemat vaihtuvat) [Miten hyvin saat tietoa seuraavien arviointien tuloksista?]



en saa palautetta lainkaan	4	5.9 %
saan palautetta vähän	10	14.7 %
saan palautetta jonkin verran	21	30.9 %
saan palautetta melko hyvin	29	42.6 %
saan palautetta erittäin hyvin	4	5.9 %

Ryhmäedustajien kuulemistilaisuuudet (ryhmäedustajia kuullaan kaksi kertaa lukuvuodessa) [Miten hyvin saat tietoa seuraavien arviointien tuloksista?]



en saa palautetta lainkaan	6	8.8 %
saan palautetta vähän	14	20.6 %
saan palautetta jonkin verran	16	23.5 %
saan palautetta melko hyvin	29	42.6 %
saan palautetta erittäin hyvin	3	4.4 %